

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

3

كتاب الجيب

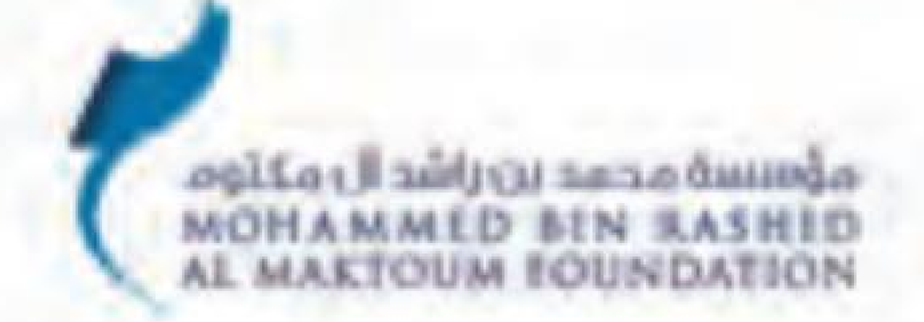
إدارة الوقت

حلول من الخبراء لتحديات يومية

ركز على الأهداف - اجتنب ما يلهيك - رتب مكانك - أحسن التفويض

نقله إلى العربية

وليد شحادة





رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصـر يتسـم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسســة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعـاب المعارف العالميـة، فهي من أهـم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمـن المؤسسة بـأن إحياء حركة الترجمة، وجعلهـا محركاً فاعلاً من محــركات التنميــة واقتصــاد المعرفة فــي الوطن العربي، مشــروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحـد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقـت المؤسسة برنامـج (ترجم)، بهدف إثـراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهـار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومــن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب مــن اللغــات العالمية إلى اللغــة العربية خلال ثلاث سنــوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بــن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجــي تجسيــداً عمليــاً لرسالــة المؤسســة المتمثلة فــي تمكين

الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة:

www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي، من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يواجهها المدراء في عملهم كل يوم. وكل كتاب منها يتضمن أدوات سهلة الاستخدام واختبارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ومواطن الضعف لديك وفي صقل مهاراتك. وسواء كنت في مكتبك أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق، فإن هذه السلسلة خير ما تستعين به في التصدي لمتطلبات العمل اليومي بمزيد من السرعة والخبرة والفاعلية.

من عناوين هذه السلسلة:

قيادة فريق العمل

إدارة الاجتماعات

إدارة الوقت

إدارة المشاريع

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال 3

كتاب الجيب

إدارة الوقت

حلول من الخبراء لتحديات يومية

نقله إلى العربية

وليد شحادة





صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION



المحتوى

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع | الصفحة

رسالة المعلم الخبير:
عزز فاعلية وقتك لتحسن إدارته

يبدو أن معظم الناس يشعرون بإحباط حيال عدم كفاية الوقت لهم. وكلما رأيت هذا الإحباط أستغرب ذلك، فالوقت محدود وثابت، ونحن جميعاً لدينا القدر نفسه من هذا الوقت. إذن، ما المشكلة؟

الحقيقة أننا نصاب بإحباط إزاء أحد أمرين وهما:

- شعورنا بأننا لا ننجز ما نريد أو ما يجب علينا فعله.
- شعورنا كما لو أننا قد فقدنا السيطرة.

ومع أن هذا الكتاب لا يمنحكم مزيداً من الوقت في أي يوم من الأيام، إلا أنه قد يساعدكم في تحسين فرص إنجازكم لأهدافكم فتشعرون في نهاية المطاف أنكم تحسنون السيطرة.

يتضمن هذا الكتاب مبدأين أساسيين ينبغي التفكير بهما وأنتم تستطلعون ما بداخله، وهما: **تعزيز فاعلية الوقت وإدارة الوقت.** فالأشخاص القادرون على تعزيز فاعلية وقتهم يخصصون الوقت للأشياء ذات الأهمية الأكبر لهم. أي الأشياء التي تعطيهم العائد الأكبر. والأشخاص الذين يعززون فاعلية وقتهم يفكرون تفكيراً ناقداً بالطريقة التي بها ينبغي لهم أن ينفقوا أوقاتهم، ويكون لديهم مخطط واضح لذلك. أما إدارة الوقت، من جهة أخرى، فهي شيء سمعنا عنه أو قرأنا الكثير حوله. وإدارة الوقت لها صلة بالنظام والانضباط، ولها صلة أيضاً بالتنفيذ. إنها تتعلق بما يضمن لك عدم هدر الوقت، وما يؤكد لك أنك فعلاً تسير وفق خطتك.

الفكرة الرئيسة في هذا كله أن إدارتك لوقتك هي أكثر كثيراً من مجرد وضع لائحة لما يتوجب فعله، وأن تعرف كيف تقول: لا. إنها مهارة ـ مهارة تتطلب تقييماً للذات وتخطيطاً وانضباطاً مستمراً وتحسيناً. والحق يقال فإن كثيراً من الأشخاص ـ حتى أولئك الذين يظنون أنفسهم خير من

يتقنون إدارة الوقت ـ يفقدون الدقة والإتقان أحياناً. ولهذا، فإنك ستجد الفائدة في هذا الكتاب سواء أكنت تعلم كيف تدير وقتك على نحو أفضل أم كنت تبحث عن مقاربة جديدة لاستخدام الوقت على نحو أكثر فاعلية.

استمتع بقراءتك لهذا الكتاب وستجد نفسك بعد قراءته واستخدام الأدوات التي يزودك بها قادراً على:

- تكوين فهم أفضل لأهمية تعزيز فاعلية وقتك.
- تقييم الطريقة التي بها تنفق وقتك وتكتشف فرص التحسين.
- وضع خطة لتعزيز فاعلية وقتك بحيث تقترب كثيراً من إنجاز أهدافك.
- تكوين فهم أفضل لطريقة إدارة وقتك وعلى وجه الخصوص كيف تستخدم الكتل الزمنية.
- اكتساب معلومات مهمة من خلال تعرفك على تجارب الآخرين ممن أدركوا التقييد الكامن في طبيعة الوقت

وحاولوا على مدى حياتهم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذا المصدر المهم.

وكلما تعلمنا المزيد ازدادت مهارتنا وتحسن شعورنا إزاء إنجازاتنا ونجاحاتنا.

نتمنى لكم التوفيق!

المعلم الخبير: ميليسا رافوني Melissa Raffoni

هي مؤسِّسة Professional Skills Alliance، ولديها خبرة مهنية تزيد عن عشرة أعوام عملت خلالها مع متعاملين كثر، منهم من كان مبتدئاً ومنهم من تدرجت أسماؤهم في لائحة الخمسمائة لمجلة Fortune 500، حيث كان التركيز الأهم على خدمات أعمال لأعمال. قبل أن تبدأ عملها الاستشاري المستقل اضطلعت ميليسا بأدوار بالغة الأهمية في بناء مؤسسة Oracle's Change Performance Consulting Practice، وكذلك برنامج Eagles CEO Peer Group Program العائد لمجلة Inc. Magazine، وهي عضو في هيئة المدرسين بكلية سلوان Sloan للإدارة التابعة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. وقد نشرت العديد من المقالات في المجلة الصادرة عن كلية هافارد بعنوان Harvard Management Update.

كيف تعزز
فاعلية وقتك:
قيّم وخطط

كيف تنظر إلى الصورة الكبيرة



«ألا تحب الحياة؟ إذن لا تبدد وقتك لأنه هو المادة التي منها صنعت الحياة»

Benjamin Franklin –

الوقت: إنه الشيء الذي لا نستطيع أن نشتريه أو نبيعه، أو أن نتقاسمه مع الآخرين، أو نأخذه منهم، أو أن نحصل على المزيد أو القليل منه. لكل واحد فينا القدر نفسه من الوقت في كل يوم، وهو 24 ساعة. لكن الذي يصنع الفارق بيننا جميعاً هو ما يفعله واحدنا به. والناس الذين يحصلون على أكبر فائدة ممكنة من أوقاتهم يطبقون أنظمة وأساليب مختلفة ومتباينة، لكنهم جميعاً لديهم شيء واحد مشترك بينهم.

لديهم رؤية للطريقة التي بها يريدون إنفاق وقتهم، وهي رؤية تتضمن فهماً جيداً للأولويات، يعرفون ما يريدون أن يفعلوا بوقتهم.

أسس بيتر ويكمان وزوجته لورا شركة مخابز باسم Great Harvest Bread Company قبل نحو خمسة وعشرين عاماً. وحيث إنهما يحبان عملهما وملتزمان به لم يجدا صعوبة في تكريس كل لحظة من حياتهما في العمل. وكانت لديهما رؤية مشتركة حول كيفية قضاء الوقت، كما كان لديهما أولوية وضعاها نصب أعينهما من البداية، وهي أن لا يعملا في عطلة نهاية الأسبوع وأن يأخذا إجازة من العمل كل عام.

«كانت لدينا قواعد بسيطة اعتمدناها منذ الأيام الأولى لعملنا، وقد طبقناها كما لو أنها عقيدة دينية لدينا. أولى هذه القواعد عطلة نهاية الأسبوع ليومين. ولم نخرق هذه القاعدة قط مهما كان الأمر ـ كانت بالنسبة لنا خطأً نخاف أن نتجاوزه، نخشى أن تصيبنا صاعقة إن تجاوزناه».

Pete Wakeman, owner

Great Harvest Bread Company

ثم كبرت الشركة وتنامت منذ ذلك التاريخ حتى صارت سلسلة تضم 137 فرع. لقد كانت تلك الأولوية المتمثلة بأن

يكون لهما وقتهما الخاص دافعاً لكل من بيتر ولورا لتوسيع أعمالهما بطريقة واعية. وهما زوجان يملكان شركة مزدهرة وناجحة يقتطعان قدراً يدعو للدهشة من وقت العمل، لكنهما يفعلان ذلك كله من خلال الاهتمام الدقيق والصارم بتعزيز فاعلية الوقت.

يقول بيتر ويكمان: «نحن نحب وضع خطوط قوية واضحة المعالم بين الأشياء. نحمل بطاقات زمنية، نثقبها في الدخول وفي الخروج، ولأقرب خمس دقائق. نعرف متى نكون في العمل... ولدي صحيفة تعمل ببرنامج إكسل Excel، وفي كل عام نتخذ قراراً ملزماً بخصوص عدد ساعات العمل التي سوف نشتغلها... في عام 1996 قررنا أن يعمل كل منا 1000 ساعة، وهي نصف الزمن المحدد... وبخلاف قاعدة الألف ساعة نجري تعديلاً في برنامجنا بالطريقة التي نريد».

تعزيز فاعلية الوقت: 1: كن حكيماً في قضاء الوقت بأنشطة تقربك من أهدافك، 2: اعمل على تقييم وتخطيط طريقة استخدامك للوقت لتحقق أهدافك.

ما أهمية تعزيز فاعلية الوقت؟

مهما كانت الأولوية لديك ـ سواء أكانت من وقتك الشخصي كما هو حال بيتر ولورا أم هدفاً آخر تريد تحقيقه مثل زيادة المبيعات أو تطوير منتج جديد أو وضع خطة أعمال أو إكمال مشروع معين ـ فإن تعزيز فاعلية الوقت يساعدك على تحقيقها.

ما وجه الاختلاف بين تعزيز فاعلية الوقت وإدارته؟ إن تعزيز الفاعلية هو استراتيجية لاستخدام الوقت بطريقة ذكية في سعيك للوصول إلى أهم أهدافك. أما إدارة الوقت فهي عملية يومية تتبعها في سبيل تعزيز هذه الفاعلية. ومن دون استراتيجية ـ أي الرؤية والخطة ـ لا تكون إدارة الوقت مساعداً لك بحكم الضرورة في تحقيق أهدافك. ولهذا السبب تكون الخطوة الأولى في سبيل تعزيز الفاعلية أن توضح أولوياتك.

لماذا نفعل ما نفعل؟

لدى معظمنا في كل يوم جداول وبرامج نعمل طبقاً لها، ومواعيد نهائية ينبغي لنا الوفاء بها، ومهام يتعين علينا إنجازها بفاعلية واقتدار. لماذا؟ لماذا نفعل الأشياء التي نفعلها؟ كيف وعلى أي نحو تقربنا أنشطتنا وإنجازاتنا من أهدافنا الشخصية أو المهنية على حد سواء؟ حاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تستخدم وقتك في إنجاز الأشياء التي تريد إنجازها حقاً؟
- هل أنت شخص لا يراوح مكانه؟
- هل أنت في مكان ما بينهما ـ تتقدم إلى الأمام ولكن ببطء ودون يقين؟

إن كنت لا تستخدم وقتك في السعي نحو أهدافك الأكثر أهمية، فقد حان الوقت للتغيير.

انظر نظرة إستراتيجية للصورة الكبيرة

تعني عبارة «تعزيز فاعلية الوقت» أن تنظر باستراتيجية لطريقتك في إنفاق الوقت. وتعني أيضاً أن تحرص على إنفاق الوقت في الأماكن المناسبة ـ أي في الأشياء الأكثر أهمية لك. وكذلك فهي تعني أن تخصص وقتك بحيث تحصل على أكبر عائد للوقت الذي تنفقه.

انظر إلى ما يلي على سبيل المثال:

- هل تحصل على مزيد من الفاعلية جراء قيامك بالعمل شخصياً أم جراء تدريب فريق من الآخرين؟
- هل تحصل على مزيد من الفاعلية جراء دراستك لبعض الكتيبات لتتعلم مهارة جديدة، أم جراء جلسات تعليمية مكثفة؟
- هل تحصل على مزيد من الفاعلية من فريق عملك من خلال سياسة الباب المفتوح أو تقديم دعم لحلول يقدمها فريق العمل؟

وهذا يعني ببساطة القول: لكي تجتنب «المراوحة في المكان» تأكد بأنك تعمل على تعزيز فاعلية الوقت بالشكل الملائم.

كيف تدقق وقتك حسابياً



نظرياً كل شيء تفعله له أهمية كبرى لديك هو مهم من حيث تحركك النشط نحو أهدافك المهنية أو الشخصية، وفي الأشياء التي تريد أن تحققها. لا أحد يستطيع أن يتخذ قراراً بهذا الشأن إلا أنت. عليك أن تقرر ما هو مهم لك ولأجلك.

كوّن في ذهنك رؤية للصورة الكبيرة للمكان الذي تريده لنفسك

سوف تتعرف في السطور التالية على طريقة «إجراء تدقيق حسابي لأسس إدارة الوقت» وكيف تضع الرسم البياني الكعكة للتوزع الحالي للوقت. كما تتعرف أيضاً على كيفية وضع الرسم البياني الكعكة للتوزع الهدف للوقت.

تتمثل المرحلة الأولى لتعزيز فاعلية الوقت بإجراء تقييم للطريقة التي بها تنفق وقتك حالياً. ورغم أن إجراء تدقيق حسابي للوقت قد يبدو عملاً مرهقاً، إلا أنه عملياً الخطوة الأولى المهمة في سبيل تعزيز هذه الفاعلية. ولكي تنفق الوقت على نحو فاعل ومؤثر يجب أن تكون لديك صورة

دقيقة جداً للطريقة التي تقضي بها وقتك حالياً. فهذه المعلومات المتعلقة بالأشياء التي تفعلها تساعدك في رسم صورة تبين لك أين تريد أن تكون. وإذ ذاك تستطيع أن تحدد الصلة بين ما أنت فاعل الآن وبين ما تريد أن تفعله وما يجب عليك أن تفعله. وحين تنظر إلى طريقتك في إنفاق الوقت الآن تتضح أمامك الأهداف التي ترمي إليها.

جزّئ عملك إلى فئات ذات صلة بالأهداف

فيما يلي بعض فئات العمل التي يقضي فيها معظم المدراء أوقاتهم. ربما تجد شيئاً من الاختلاف بين هذه الفئات وما لديك، لكن العملية العامة للتعرف على هذه الفئات تبقى واحدة:

- **النمو والتحسين:** في هذه الفئة يكون التركيز على الفرص وليس الأزمات، وهي في أغلب الأحوال الفئة التي تكون فيها القيمة المضافة التي تجلبها إلى شركتك أو وحدة عملك في أعلى مراتبها. وبنظر مدير المنتجات هي الوقت الذي ينفق في الابتكار، وبنظر

مدير العمليات هي الوقت الذي ينفق في تحسين ورفع سوية العمل، وبنظر المدير التنفيذي هي الوقت الذي ينفق في دراسة ووضع الاستراتيجية.

- **إدارة الأفراد:** ربما تجد في نفسك الرغبة في تجزئة هذه الفئة إلى ثلاثة أهداف صغرى، هي: 1) إدارة نحو الأعلى، 2) إداراة باتجاهات جانبية، 3) وإدارة نحو الأدنى. إن تدريب المرؤوسين المباشرين وتعليمهم يمكنك من استخدامك لوقتك على نحو أفضل، ولكن يتعين عليك أيضاً أن تنمي علاقاتك باتجاه الأعلى وباتجاهات جانبية لكي تكون ناجحاً في عملك. فالقادة الفاعلون يدركون جيداً أن الوقت الذي ينفقونه في تنمية علاقاتهم باتجاه الأعلى والجوانب هو وقت ذو فاعلية معززة جداً يساعدك في التحرك نحو أهدافك.

- **مسؤوليات غير إدارية:** لدى معظم المدراء مسؤوليات يومية تتعدى آفاق إدارة الأفراد. وهذا يعني بنظر مدير المشروع تتبع تنفيذ البرامج والميزانيات والتعامل مع الموردين. أما المهندس المعماري فهو يرى في ذلك

تصــمــيم مــبنى مــعين. وفي نظر مــهندس تطوير البرمجيات قد تعني كتابة نظام شيفرة أو التحقق من أنظمة الشيفرة لدى الآخرين. ولكن مهما يكن عملك فهذه هي الأنشطة اليومية المستمرة التي يمكن تعريفها بأنها «الأعمال كما هي العادة».



ماذا تفعل؟

مدينة الملاهي

أحس دانيال بما يشبه الدوار في رأسه بعد ترقيته. فقد كان يعرف أن مسؤولياته الجديدة تحمل له تحديات كبيرة. لكنه لم يتوقع قط أنه سوف يفقد السيطرة كلياً. رسائل تنهال عليه بخصوص الشركة من الآخرين، يدخل ويخرج من اجتماعات لا حصر لها بدعوة من رئيسه المباشر أو من أقرانه أو مرؤوسيه حتى أحس برأسه يدور ويدور. وكومة الأوراق على مكتبه تكبر وتعلو. وكلما سحب منها ورقة ليشتغل عليها يأتيه أحد طالباً إليه القيام بعمل آخر «بالسرعة الممكنة» أو يرن جرس الهاتف، أو يظهر فجأة بريد إلكتروني على شاشته أو يطلب إلى اجتماع آخر، فينشغل عن تلك الورقة.

في مساء أحد الأيام كان وحيداً في مكتبه. لا أحد سواه في الشركة. لا هاتف يرن جرسه، ولا بريد الكترونياً. لم يكن في المكتب أحد سواه وتلك الكومة من الأوراق. لم يدر من أين يبدأ. هل يبدأ من الأعلى؟ ربما تكون تلك الأوراق الأكثر

أهمـيـة. أم يبـدأ من أسـفل الكومـة؟ فـتلك الأوراق ظلت في مكانها لفترة طويلة جداً. تنهد دانيال. كيف وصلت الحالة إلى ما هي عليه؟ لقد كان رائعاً في عمله. ينجز كل شيء في حينه وبقوة، كان يحب عمله ويستمتع به. لماذا فقد السيطرة وهو مـدير؟ كيف له أن يعـرف أين يركـز طاقـتـه؟ كيف يسـتـعيـد سيطرته على يومه؟

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المعضلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله»؟

- العمل الإداري. يشتمل العمل الإداري على بعض الأمور الضـرورية مـثل تقـيـيم احـتـيـاجات إدارتك من الموارد، إجراء مقابلات مع المرشحين لشغل الوظائف، الرد على الرسـائل والبـريد الالكتـروني، تعـبـئة صـحـائف الدوام وتقـارير الصـرف والإنفـاق وكتـابة تقـارير تقـيـيم الأداء. وهذه الفئة من الأعمال قد تشكل صدمة لمعظم الناس حين يجـرون تدقيـقـاً حـسـابيـاً لأوقـاتهم، ذلك أن المهام الإدارية تستهلك الكثير جداً من الوقت.

دقق وقتك حسابياً لأسبوع واحد

ادرس جيداً ودوّن الوقت الذي تقضيه في كل نشاط من أنشطتك على مدى أسبوع واحد. فهذا التقييم لإدارة الوقت على مدى أسبوع يعطيك صورة واضحة للطريقة التي بها تقضي وقتك فعلاً. وليس صعباً أن تعرف كيف تنقضي الساعات في الأسبوع الواحد لكن النتائج غالباً ما تدعو للدهشة.

«في آخر مرة دوّنت فيها سجلات ذهلت لما عرفت أنني حين أكون في مكتبي أقضي نصف وقتي تقريباً على الهاتف أتلقى المكالمات أو أترك رسائل لمن لا أجده».

ـ Elaine Biech

The Consultant's Quick Start Guide

ركّز على الأنشطة الأكثر أهمية: بدلاً من محاولة تغطية أنشطتك كلها قد ترغب في إجراء تدقيق لهدف واحد ضمن إحدى الفئات يكون ذا أهمية خاصة لديك.

بيث تشابمان، على سبيل المثال - تعمل مديرة مشتريات في مجموعة خدمات استشارية في الرعاية الصحية -

كانت واثقة بأنها تقضي وقتاً أكثر مما ينبغي في أعمال إدارية، فأجرت تدقيقاً حسابياً للوقت الذي تنفقه في هذا المجال من العمل على مدى أسبوع واحد.

«بما أنني أنتقل كثيراً بحكم عملي يتعين علي أن أرفع تقارير كثيرة العدد بخصوص المصاريف. وقد أفردت لنفسي سجلاً أدرجت فيه وعلى نحو دقيق جداً كل دقيقة قضيتها وأنا أكتب تقارير المصاريف. وفي نهاية الأسبوع تبين لي أنني قضيت أربع ساعات كاملة في هذه التقارير ـ وهذا يعني نصف يوم عمل. أصبت بالذهول حين رأيت هذه الأرقام. ثم شرحت الأمر لرئيسي المباشر وأكدت له أن قضاء نصف يوم من وقتي مع الزبائن خلال أسبوع واحد أكثر أهمية للشركة من قضاء نصف يوم في الأسبوع وأنا أكتب التقارير».

ـ Beth Chapman.

engagement manager

دقق وقـتك الشـخـصي ووقـتك في العـمل: ليـست إدارة الوقت مـجـرد أن تـعمل بفـاعليـة أكبـر أو أن تتجـز أكثـر. إن إدارة الوقت أداة عظيمـة القيمـة تساعدك في تحقيق التوازن في حيـاتك. ولكي تـرى الصورة الكليـة وكذلك الصـورة الكبرى سـجل الوقت الذي تـقضـيـه بعـيداً عن العـمل على صـفـحـة مستقلة.

عـزز فـاعليـة وقـتك لتـحقق أسلوب الحـياة الذي ترغـبـه: عنـدمـا قـررت اليـزابث شـوي، علـى سـبـيل المثال، أن تخـفض عدد سـاعـات عـملها من 40 سـاعـة إلى 30 سـاعـة أسبـوعيـاً وهـي تـعـمـل في مـجـال تحليل الأسـهـم وأم لطفلين دون سن المدرسـة، وجـدت أن جدول العمل الثـابت قد سـاعدها كثيـراً في استـخـدام وقتها اسـتـخـدامـاً فـاعـلاً فـاستطاعت أن تفعل الشـيء الذي أرادت فعله.

تقول اليزابيت:

«أنت تريد أن ترى أطفـالك يكبـرون وأن تمـارس تمارين «اليوغا» والرياضة، وأن تعمل فـي الحديقة. عندما بدأت بالعـمل دون تفـرغ وضـعت لنفسـي برنامجـاً زمنيـاً ثابتـاً. فمـثلاً، أذهب للتسوق صـباح كل ثلاثاء، ففـي هـذا الوقت

يكون السوق المركزي فارغاً تقريباً، لذلك يكون التسوق مجدياً. وعرفت أيضاً ما طول الزمن الذي يستغرقه فعل الأشياء. فعندما تكون السيطرة بيدك على ما يراد إنجازه وتعرف كم من الوقت يستغرق ذلك يصبح ما يتبقى من الزمن وقتاً حراً. فكلما أحسنت تنظيم وقتك ازداد ما لديك من وقت لتفعل ما تريد فعله. ولهذا السبب اعتزمت ألا أكون هناك متفرغة للعمل وحده وبالتالي قد يفقد المرء أعصابه».

خطوات لتدقيق الوقت

افعل ما يلي لكي تدقق الوقت الذي تقضيه في عملك:

1 ـ ارسم جدولاً كما هو مبين في الصفحة التالية، واكتب أيام الأسبوع في الحقل الأول، وفي رأس كل حقل اذكر النشاط الذي تتابعه بما يتعلق بالأهداف.

2 ـ بعد أن تنتهي من نشاط معين سجل الوقت الذي أنفقته في الحقل الخاص بذاك النشاط. مثلاً، بعد زيارة لساعة واحدة بقصد البيع سجل الوقت في حقل «المبيعات».

3 ـ عند انتهاء اليوم، وكذلك عند انتهاء الأسبوع اجمع عدد الساعات المنقضية في كل فئة من النشاط.

4 ـ حلل التدقيق الذي أجريته. اقسم مجموع الوقت المنقضي في تحقيق كل هدف على المجموع الإجمالي للوقت الذي قضيته في العمل. ثم ترجم هذه الأرقام إلى نسبة مئوية كما هو مبين.

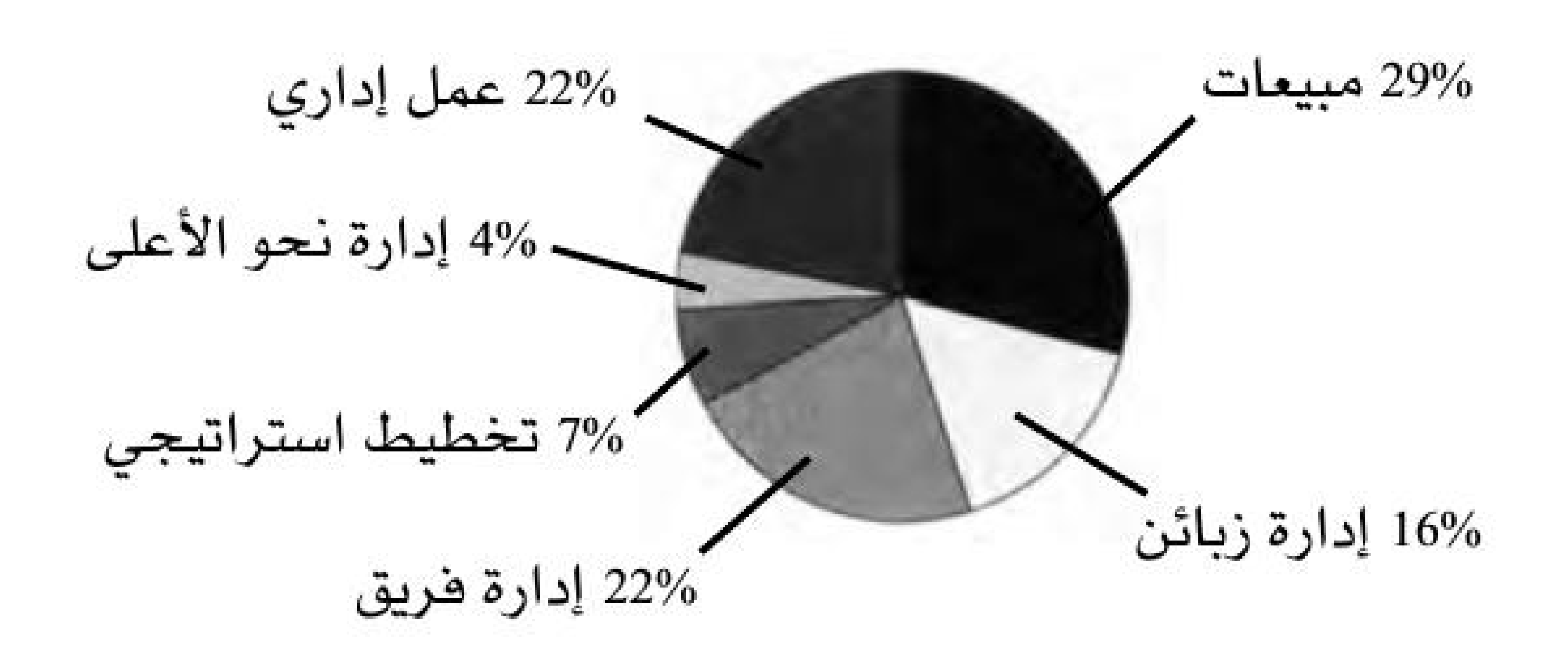
5 ـ ارسم رسماً بيانياً يشبه الكعكة يبين لك كيف قضيت وقتك خلال الأسبوع.

6 ـ بعد أن تدرس هذه النتائج اسأل نفسك: «هل هذه هي الطريقة التي أريد لقضاء وقتي في العمل؟»

الجدول الظاهر على الصفحة التالية (أداة تدقيق أساسية لإدارة الوقت) يبين نتائج تدقيق للوقت بما في ذلك النسب المئوية المبينة في الحقل الأفقي الأسفل.

خطوات لتدقيق الوقت (تتمة)

أداة تدقيق أساسية لإدارة الوقت							
الأسبوع المنتهي في 4/2	النشاط مبيعات	النشاط إدارة زبائن	النشاط إدارة فريق	النشاط تخطيط استراتيجي	النشاط إدارة نحو الأعلى	النشاط عمل إداري	المجموع وقت/يوم
الإثنين	2 ساعتان	1 ساعة	3 ساعات	0 ساعة	0 ساعة	2 ساعتان	8 ساعات
الثلاثاء	3	1	4	0	0	2	10
الأربعاء	7	0	0	0	1	2	10
الخميس	0	3	3	0	0	2	8
الجمعة	1	2	0	3	1	2	9
مجموع الوقت/ النشاط	13 ساعة	7 ساعات	10 ساعات	3 ساعات	2 ساعتان	10 ساعات	44 ساعة
النسبة المئوية	29%	16%	22%	7%	4%	22%	100%



معلومة مهمة: استخدم التقويم أو أي طريقة أخرى مناسبة لتتبع مسار الوقت الذي تقضيه.



ماذا تستطيع أن تفعل؟

لنعد الآن إلى مشكلة دانيال.

يقترح المعلم الخبير الحل التالي:

إن أعراض الشعور بالدوار التي يعاني منها دانيال غالباً ما تظهر لدى ترقية الموظف إلى منصب المدير، لكنه يستطيع التقاط أنفاسه إذا اتبع الخطوات الثلاث التالية:

1 ـ ينبغي على دانيال أن يهدأ قليلاً ويفكر بتعزيز فاعلية وقته وإدارته. أولاً، عليه أن يحدد ما يستتبع منصبه الجديد من نتائج وأن يوزع مسؤولياته على أهداف رئيسة. وعندما تتضح له الأهداف يستطيع أن يحدد الأولويات تحت كل هدف. قد يحتاج لأن يستشير رئيسه المشرف ويحصل منه على مدخلات بخصوص ما هو متوقع منه لكي يعرف ما يشكل أولوية وما هو ليس بأولوية.

2 ـ بعد أن تتضح في ذهنه الطريقة التي ينبغي له بها أن ينفق وقته يستطيع أن يقيم طريقة إدارته لوقته. ولكي

يفعل ذلك يمكنه أن يبدأ بتتبع مسار وقته بغية معرفة المهام التي تحرفه عن مساره. وعلى هذا النحو يستطيع أن يقدر كم من الوقت يستغرق إنجاز الأشياء، وهذا ما يتيح له التخطيط بدقة أكبر في المستقبل. وإن أجرى دانيال هذا التمرين يستطيع أن يتعاون مع رئيسه المشرف لكي يواصل تكوين دوره وبالتالي يحصل على العون الذي يحتاجه سواء أكان ذلك بوجود مساعد له أو بتفويض الآخرين بإنجاز بعض المهام.

وربما يتعين على دانيال أيضاً أن يكون أكثر انضباطاً وتنظيماً حين يتعلق الأمر بمشاركة الآخرين في وقته. إن احترم وقته الخاص وجد الآخرين يحترمونه أيضاً.

3 ـ أما بخصوص تلك الكومة من الأوراق، فأول ما ينبغي له عمله أن يستعرض محتوياتها ويصنفها في ثلاث مجموعات صغيرة (يسهل تدبر أمرها):

- المجموعة الأولى هي المواد الواجب إنجازها فوراً (أي لها مواعيد نهائية ثابتة ينبغي عدم تجاوزها، أو إرضاء لشخص مهم).
- المجموعة الثانية هي تلك التي يمكن إرجاء دراستها، وهي قابلة للانتظار.
- المجموعة الثالثة هي تلك التي يمكن إهمالها.

يستطيع أن يبدأ بالمجموعة الأولى التي لا تحتمل الانتظار. ثم ينصرف إلى المجموعة الثالثة لمجرد إنقاص الكومة إلى حجم أقل إرباكاً له. وبعد أن ينتهي من المجموعتين الأولى التي يتوجب إنجازها دون تأجيل والثالثة التي يمكن التخلص منها يستطيع معالجة الثانية التي تحتمل الانتظار حتى لو ظهرت أمامه مناسبة غير متوقعة.

قارن بين نتائج التدقيق وأهدافك

بعد أن تتكون لديك فكرة حول طريقتك في قضاء الوقت استعرض جدول تدقيق الوقت مع رئيسك المشرف. إن كان ينتظر منك أن تقود عملية التخطيط، لكنك حالياً تقضي

80% من وقـتك فـي الإشــراف على الآخــرين، فــإن جــدول التدقـيق هذا قد يسـاعدك فـي البـدء بنقـاش هـادف ومـفـيـد معه حول دورك وما يتوجب عليك أن تفعله.

كيف تضع خطتك



بعـد أن حـدّدت أهدافك الكبـرى وأنشطتك الـرئيسـة ومـا يرافق ذلك من مهـام تأتي الخطوة الثانيـة في تعـزيز فاعليـة وقـتك وذلك بأن تتـأكـد أن خطتك العـامـة واقـعـيـة وقـابلة للتنفيـذ. ضع الأولويات العليـا والأنشطـة جميعـاً ضمن خطة نتفق على تسـميتهـا «خطة تعـزيز فـاعليـة الوقت»، وخصص لكل منهـا نسـبـة مئـوية من إجمـالي الوقت المتـاح لك. كـيف تحـول هذه النسبة المئوية إلى سـاعـات فعلية في أسبوع تبلغ سـاعـات العمل فيـه 40 سـاعـة؟ وهل تستطيع أن تنجز المهـام بهـذا القـدر من الوقت؟ انظر الجدول في الصـفـحـة التـاليـة بعنوان «أداة خطة تعزيز فاعلية الوقت».

وثمة طريقة أخرى للنظر إلى تلك الصـورة وهـي استخدام الرسـم البـيـانـي الكعكة الـذي يعطيك فكـرة سـريعـة لذاك الصنف من المهـام الذي يسـتـحـوذ على القـسـم الأعظم من وقتك واهتمامك.

بعـد أن تضـع الرسم البـيـانـي المشـار إليـه والذي يوضـح «التـخـصـيـص الهـدف للوقت» (انظر الشكل (1)) قـارن بينه

وبين جدول «التخصيص الفعلي للوقت» (انظر الشكل (2)). ما أوجه الاختلاف بينهما؟ وماذا تستنتج من ذلك؟

تقول بيث تشابمان:

«إن تدقيقك للوقت أمر بالغ الأهمية. ورؤيتك الخاصة للمكان الذي تضع فيه وقتك ـ ولماذا ـ أمر بالغ الأهمية أيضاً. ولكن ينبغي أن تكون صاحب المبادرة وتستبق الأمور. لا يمكن أن تذهب إلى رئيسك المباشر وتقول له: «انظر إلى هذا! افعل شيئاً بهذا الخصوص!» عليك أن تقدم طريقة واقعية لحل المشكلة وعليك أن تضغط لتحصل على الموارد التي تحتاجها لتقوم بعملك الذي وظفتك الشركة لكي تؤديه. إن تدقيقك للوقت ورؤيتك لما تريد فعله هي الأدوات التي تساعدك للوصول إلى أهدافك».

أداة خطة تعزيز فاعلية الوقت

الأسبوع

العمل المتعلق بالهدف	كيف يبدو النجاح؟ كيف أعرف أني ناجح؟	النسبة المئوية للوقت المطلوب	عدد الساعات/ أسبوع عمل	الأنشطة الرئيسة
مبيعات	إغلاق 3 حسابات جديدة بالشهر	30 %	12	● القيام بزيارتين للمبيع في الأسبوع. ● البحث عن مبادرات جديدة. ● كتابة تقارير عن المبيعات. ● تأكيد الأوامر.
إدارة زبائن	العمل على تأمين انتقال سهل وسلس من المبيعات إلى الإنتاج.	10 %	4	• حضور إجتماعات إطلاق المنتج. • المتابعة بمكالمات هاتفية.
إدارة الفريق	● تخصيص وقت للاجتماع مع الموظفين. ● وضع برنامج تدريبي للموظفين الجدد.	20 %	8	● اجتماعات أسبوعية لمدة ساعة واحدة مع كل مندوب، اجتماعين أسبوعيين مع فريق العمل. ● الاتصال مع قسم الموارد البشرية بخصوص تدريب الموظفين الجدد.
تخطيط استراتيجي	وضع استراتيجية سنوية جديدة	20 %	8	• مشروع الخطة. • مراجعة الخطة مع جو.
الإدارة نحو الأعلى	● تقديم آخر المعلومات للمدير العام. ● الحصول على مدخلات للخطة الاستراتيجية من الإدارة العليا.	5 %	2	● تسجيل موعد للاجتماع مع المدير العام. ● ترتيب عقد اجتماعين مع الإدارة العليا.
أعمال إدارية	تقارير عن النفقات والبريد الالكتروني... الخ	5 %	2	• معالجة البريد الألكتروني. • مراجعة تقارير الانفاق. • تنظيم الفواتير
أعمال أخرى	وقت لأمور طارئة	10 %	4	
		100 %	40	

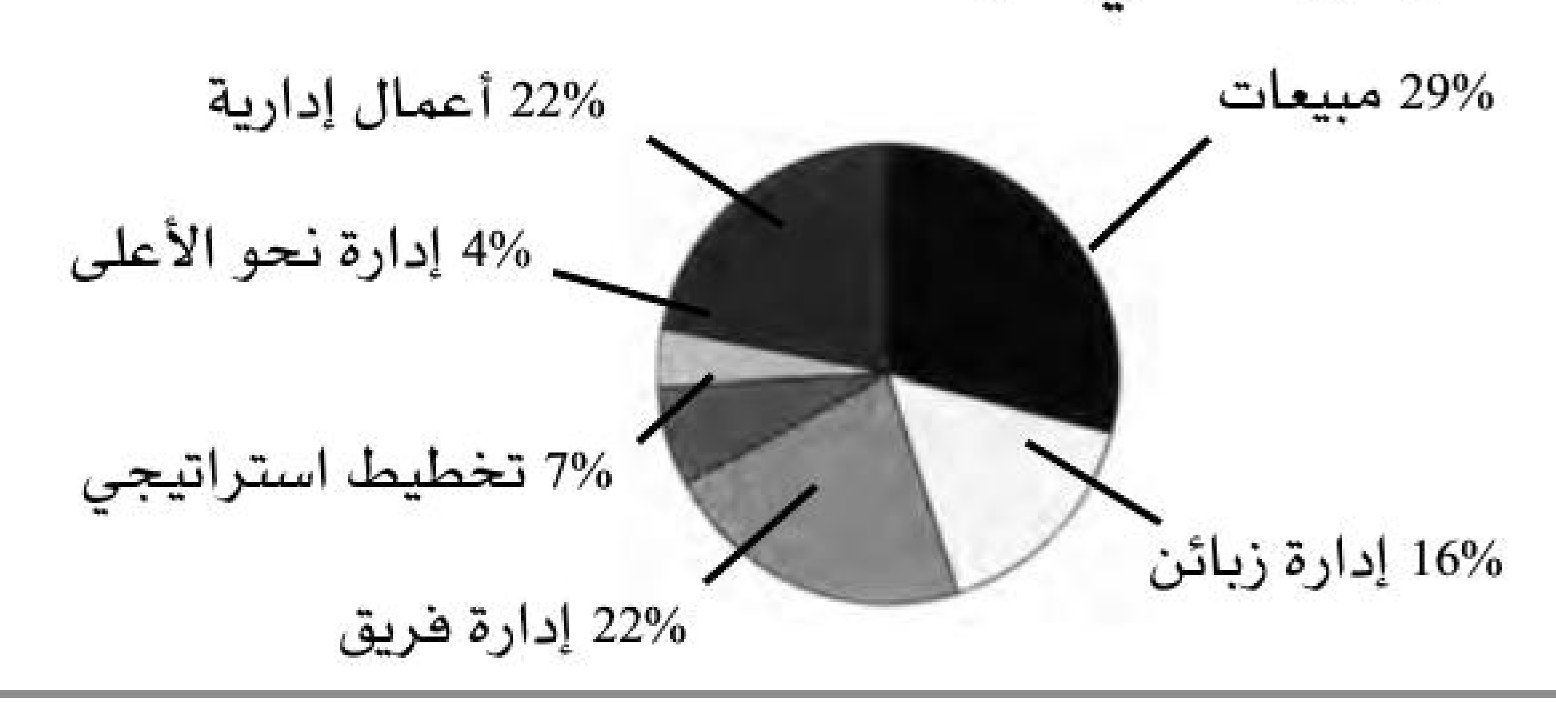
دقق واقعياً التخصيص الفعلي والتخصيص الهدف للوقت

عندما تنظر إلى الوقت الذي يستغرقه إنجاز أهدافك عملياً تدرك من فورك أن ذلك قد يحتاج إلى 150 ساعة في

الأسبوع. فكل واحد فينا يحتاج إلى المزيد من الوقت. ولكن بما أن أحداً لا يستطيع أن يحصل على ما هو أكثر من 24 ساعة باليوم، فإن الخيار الوحيد أمامنا أن نستخدم الوقت على نحو أكثر فاعلية.

الشكل رقم (1)

التخصيص الفعلي للوقت



الشكل رقم (2)

التخصيص الهدف للوقت



ثمة طريقة تساعدك في تخصيص الوقت الذي تحتاجه لمتابعة أهدافك وذلك بخفض الوقت الذي تنفقه في أنشطة أخرى. ولكن كيف تفعل ذلك؟

معلومة مهمة: كن سباقاً وصاحب مبادرة. من خلال توثيقك للطريقة التي تنفق بها وقتك ومن خلال صورة واضحة لأهدافك تستطيع أن تحكم سيطرتك على عملك.

إذا أنجزت تدقيقاً حسابياً وسجلت الوقت الذي تقضيه في أنشطة ذات أولويات متدنية فقد تتكون لديك معرفة جيدة بالمجالات التي ترغب في إنفاق القليل من الوقت فيها. والآن قارن الوقت الفعلي الذي تنفقه كل أسبوع مع الصورة الكبرى لتخصيص الوقت لتحصل على فكرة واضحة وملموسة حول المجالات التي ينبغي تخفيض الوقت فيها وبكم من الزمن.

ولنأخذ لذلك مثلاً، لنفترض أنك تريد تخفيض الوقت الذي تقضيه في أعمال إدارية بحتة بمقدار 15% ـ وهذا الوقت يمكن تحويله إلى التخطيط الاستراتيجي والإدارة نحو

الأعلى. ولكن يرى معظم المدراء أن تخفيض الوقت الذي يقضونه في أعمال إدارية بحتة بمقدار 15% قد يكون هدفاً غير واقعي، لكن أية خطوة تتخذها بالاتجاه الإيجابي سوف تضعك على المسار الصحيح.

تقول إليزابيت شوي:

«ثمة شيء ما برحت أفعله مذ كنت بالمدرسة الثانوية، ذلك هو وضع لوائح بالأشياء التي أريد فعلها. وقد تمتد هذه اللوائح لتغطي أسبوعاً كاملاً. أضع تقويماً بالتوقعات لمدة أسبوع وأحاول أن أدون توقعات تقريبية للمدة الزمنية التي تستغرقها الأشياء. وأسجل قائمة أيضاً بالمكالمات الهاتفية والمشاريع وأشياء أخرى أريد إنجازها في ذاك الأسبوع. وأجد بنهاية الأسبوع أنني قد أنجزت الكثير من الأشياء. وأجد أن هذه اللائحة تساعد في تذكر الأشياء التي ينبغي لي أن أفعلها إضافة إلى جدولة وقتي».

كيف
تدير وقتك:
التطبيق العملي

كيف تصنع الكتل الزمنية



إن تعزيز فاعلية الوقت يقتضي المثابرة والإصرار والتفاني. لكنه يعطي نتائج جيدة في نهاية المطاف عندما يتكون لديك مخطط وتنفذه ـ وذلك من خلال إدارة الوقت. الأنشطة الرئيسة في خطتك لتعزيز فاعلية الوقت تصبح لائحة الأشياء التي ستقوم بها، وهذا يعني أن تجعل خطتك واقعاً ملموساً. قد يبدأ بعض الناس عملهم هذا بخطة توصف بـ «الصورة الكبرى» يجعلونها تجسد أهدافهم الكبرى كلها. وقد يكتفي بعضهم الآخر بتحديد هدف واحد ويشرعون بالعمل نحو تحقيقه أولاً. ولكن بأي الطريقتين تبدأ، فإن وضع جدول زمني ومحاولتك الجادة للتمسك به هو سبيلك الأكثر فاعلية للوصول إلى هدفك. فكيف تفعل ذلك؟ لم لا تجرب طريقة صنع كتل زمنية أو ما اصطلح على تسميته صندقة الوقت؟

برنامج واقعي من خلال صندقة الوقت

إن صندقة الوقت منهجية شديدة القوة لوضع البرنامج الزمني وتساعدك في رسم صورة مقتضبة لأيام عملك. ومن خلال رؤيتك للصورة الكبرى لتوزع الأوقات لديك، إضافة

لقائمة ما تخطط لفعله لتنجز المهام تستطيع أن تصندق الوقت وتصنع كتلاً زمنية تضعها في برنامج سهل التطبيق مثل ذاك الموضح لاحقاً. وامنح نفسك قليلاً من الوقت الإضافي في تقديراتك، بحيث تبتعد عن المبالغة في تقديرك للمدة الزمنية التي يستغرقها إنجاز المهمة. وهذا يعني أن يتضمن برنامجك بعض الوقت المتاح لمعالجة أمور طارئة غير متوقعة.

كيف تصندق الوقت؟

صندقة الوقت هي - في أبسط معانيها - عملية متكررة تساعدك في وضع برنامجك لتحقق الأهداف المنشودة.

ضع لائحة بما تنوي فعله. فكر أولاً بما تريد إنجازه ثم ضع لائحة بالمهام التي تعتزم فعلها، واذكر فيها كل شيء تريد فعله ضمن فترة زمنية محددة ـ لتكن يوماً أو أسبوعاً أو شهراً أو ثلاثة أشهر. ومن الممكن أن تتضمن هذه اللائحة أهدافك والمهام الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وكذلك الأنشطة الشخصية مثل بعض التمارين.

وزع محتوى اللائحة في أبواب. بعد أن تسجل ما تنوي فعله في اللائحة رتب محتواها بأسلوب منظم وفق فئات من العمل، وهذا يعني أن توزع هذه المحتويات في مجموعات طبقاً لوظائفها الأساسية مثل الاستراتيجية وتطوير الأعمال والعمليات اليومية وإدارة الأفراد (تذكّر: من الممكن تطبيق أسلوب صندقة الوقت في حياتك الخاصة أيضاً ـ تضع لائحة بالأعمال التي يجب القيام بها ثم توزعها في مجموعات بحسب تنوعها مثل: العمل في الحديقة، لعب الغولف أو الطهي).

سجل الوقت الذي تقضيه. على مدى أسبوع واحد سجل في جدول ما تفعله، وكم من الزمن استغرق كل عمل قمت به. وراقب إنجازاتك، أي الأشياء التي أنهيتها والأشياء التي بقيت دون إنجاز. وفي نهاية الأسبوع ألقِ نظرة على هذا السجل لترى إن كنت تنفق وقتك في الأماكن الصحيحة، أي الأماكن التي تشعر أنها ذات أهمية.

احرص على تنمية مهاراتك في تقدير الزمن. إن لم تضع لنفسك معايير معينة لمقادير الزمن اللازم لكل مهمة، فلن تكون

ثمة إلا فائدة هامشية من اللوائح التي تضعها لما يتعين عليك فعله. ضع تقديراتك لمقدار الزمن اللازم لإنجاز كل بند من بنود هذه اللائحة. فهذه التقديرات لا تساعدك في إتمام البنود المدرجة في اللائحة فحسب، بل وسوف ترفع أيضاً من سوية مقدرتك مستقبلاً على إعطاء تقديرات للزمن وإدارة توقعات من هم قريبون منك. فكر جيداً بكل الخطوات الضرورية واللازمة لإكمال المهمة وإنجازها. وضع تقديرات واقعية. وهذه هي الخطوة التي يضعها بيران بيتر Beran Peter الرئيس التنفيذي لشركة Arkoa لخدمات التدريب التقني في مدينة Westborough بولاية ماساتشوستس، بقوله: إنها الخطوة التي «تجعلني صادقاً مع نفسي والآخرين. وإن أدركت بأنني لن أصيب في تقديراتي أكون قادراً على تقييم لماذا وكيف أتمكن من إجراء تغيير معين لأعود إلى المسار الصحيح».



ماذا تفعل؟

المراوحة في المكان

استعرضت ماريسول كومة الأوراق التي أمامها والمؤلفة من لوائح «ما ستفعل» ودققت بكل بند فيها على حدة. وأشارت إلى كل واحد فيها بكلمة «أنجز، أنجز ...» ومع كل علامة إنجاز وضعتها أحست بأن مهمة أخرى قد رفعت عن كاهلها. ثم وضعت لائحة جديدة بما تبقى من مهام. وكانت على النحو التالي:

ما ينبغي فعله:

- كتابة تقرير للأسبوع القادم.
- توظيف شخص آخر يحل محل توم.
- اجتماع مع مارك لوضع ميزانية العرض الذي سيقدمه لورنس.

ثم توقفت لحظة وشعرت بشيء من الإحباط. تلك هي الأولويات ذات الأهمية البالغة! ماذا كانت تفعل بينما كان

يتعين عليها أن تنجز هذه المهام؟ وألقت نظرة خاطفة على برنامجها.

يوم أمس كان ذلك الاجتماع مع طوني الذي لم تكن مضطرة للذهاب إليه. ثم قضت ما تبقى من الفترة الصباحية مع شيلي تناقشان حالة التوريدات المكتبية. واجتمعت مع ليزا لتساعدها في كتابة تقارير المبيعات. وهذا ما استهلك القسم الأكبر من فترة بعد الظهر. لقد فعلت كل شيء يفترض بها أن تفعله لتحسن استخدام وقتها ـ وضعت برنامجاً لنفسها ولوائح ما يتوجب عليها فعله ودققت في جداول زياراتها وأعادتها على الفور ـ وها هم الموظفون جميعاً يغادرون بينما هي لم تبدأ عملها بعد! ما الفائدة من كل ما قامت به من حسن إدارة للوقت عندما تجد نفسها أمام حجم كبير من العمل وتشعر بالإحباط؟

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله».

أعط نفسك مساحة للتحرك. جزئ القدر المناسب من الوقت الذي دونته في مفكرتك لكل بند. فمثلاً، إذا قدرت أن وضع خطة أعمال سوف يستغرق 32 ساعة تستطيع أن تخصص أربع ساعات لهذا الأمر في الفترة الصباحية من يومي الثلاثاء والخميس وعلى مدى أربعة أسابيع. والتحدي الكامن في هذه الخطوة يتمثل بوضع الأولويات واختيار الوقت للوضع المناسب وبحيث يكون مفيداً. ولا تنس أن تعطي نفسك هامشاً من الحرية. وفي هذا تكون المبالغة في التقدير أفضل من البخس في التقدير. فالتغيير أمر لا مفر منه، وقد تجد ضرورة لإضافة بعض المهام ضمن سياق العمل المتتابع.

معلومة مهمة: خصص وقتاً لتفويض الآخرين ببعض المهام وبدل في ميزان وقتك من أشياء تفعلها الآن إلى أشياء يتعين عليك فعلها.

معلومة مهمة: لا تنسَ أن أياً من هذه التغييرات لن يحدث بين عشية وضحاها، ولكن من دون رؤية

واضحة لحيث تريد أن تكون لن تحدث هذه التغييرات إطلاقاً.

ومن خلال ممارستك اعمل على مطابقة الوقت المقدر مقابل الوقت الفعلي وأدخل التعديلات المناسبة حيث يلزم. هدفك هو إدارة الأنشطة اليومية وفي الوقت نفسه تحتفظ في ذهنك بالصورة الكبرى لتخصيص الوقت. (انظر الجدول: أداة صندقة الوقت).

أداة صندقة الوقت		
استخدم هذه الأداة في أي تقويم مناسب أو برمجيات كمبيوتر برنامج الفترة الصباحية ليومي الإثنين والثلاثاء		
التوقيت	الإثنين	الثلاثاء
الساعة 8	المهمة: بحث الخطة الاستراتيجية. الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: بحث خطة مبيعات الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 9	المهمة: اجتماع مع الموظفين الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: متابعة موضوع الحلول الجديدة الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 10	المهمة: التخطيط لتفويض مهمة وضع الفواتير الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: اجتماع مع جو بخصوص أرقام المبيعات. المهمة: استعراض ملخص مؤهلات لوظيفة مساعد إداري الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 11	المهمة: الرد على مكالمات هاتفية ورسائل البريد الالكتروني الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: إنجاز عمل مع جين الوقت الفعلي للإنجاز:

«عندما أريد أن أفعل شيئاً مهماً ليست له صفة الاستعجال، كإطلاق فوري لمنتج ما، على سبيل المثال، أقول في نفسي سوف: أكرس لهذا الغرض نصف ساعة يومياً. وهذا ما أفعله لأنني إن لم أفعل ذلك فسيصبح الأمر عاجلاً جداً. وفي كل أسبوع ومن نظرة إلى مفكرتي الالكترونية أعرف إن كنت لم أفعل ما يكفي من هذه المهمة المستقبلية. أدونها في اللائحة وأخصص وقتاً لها ـ من الساعة التاسعة وحتى الساعة التاسعة والنصف كل صباح ـ لأعمل على بعض تلك الأمور. إنه عمل يشبه التدرب على عزف آلة الكمان».

ـ Michael Rothman, Software developer

معلومة مهمة: لماذا نستخدم أسلوب صندقة الوقت؟

- إنه يجبرك على التفكير ملياً بالواجبات اليومية ويمكنك من برمجة الوقت اللازم لتنفيذها.
- يقدم لك إطاراً لتحديد توقعاتك وحدودها. فإذا

كانت مفكرتك اليومية ممتلئة بالمهام فإنك تستطيع أن تقول: لا أو أن تعيد تقييم أولوياتك.

- إنه يرفع سوية مقدرتك على تقدير المطالب الزمنية. فالمقدرة على تقدير كم من الوقت يلزم لإنجاز مهمة ما هي مهارة تميز المدراء ذوي الخبرة.
- سوف تكون في موقع أفضل لتقييم المبادرات غير الجيدة والتي تستهلك الكثير من الوقت.



ما تستطيع فعله.

لنعد الآن إلى مشكلة ماريسول

يقترح المعلم الخبير الحل التالي:

مشكلة ماريسول مشكلة عادية وليست بالأمر غير الشائع. ربما تعود جذور هذه المشكلة إلى عوامل عدة مثل: عدم تمكنها من تقدير القدر الكافي من الزمن المطلوب لإنجاز المهام أو المماطلة في إنجاز المهام المهمة، أو ربما تفضل الحلول السريعة. أو قد لا تملك الشجاعة لتقول: لا لأشخاص يريدون شيئاً من وقتها.

إنها بحاجة لأن تحاول الكشف عن السبب الرئيس لمشكلتها، لكن الخطوة الأولى في هذا الاتجاه أن تمضي خطوة أخرى للأمام بلائحتها للأشياء التي ستفعلها، وأن تبدأ بتكريس الزمن اللازم من وقتها لإنجاز ما لديها من أولويات. ينبغي لها أن تعود إلى هذه اللائحة وتدون عليها، ولكل بند على حدة، المدة الزمنية اللازمة التي تتوقعها

لإنجاز العمل. بعد ذلك تبرز هذا الوقت على "روزنامتها" (ويفضل على نحو يراه الآخرون).

بعد أن تكمل ذلك، ينبغي لها أن تدرب نفسها على إدارة «الجانب الخاص بالأشخاص في هذه المعادلة»، وعندما يأتيها أحد طالباً مساعدتها يجب أن تقول له: إن وقتها لا يسمح بذلك. تستطيع بالمقابل أن تخصص وقتاً في برنامجها يكون متاحاً للآخرين فيستطيعون بذلك الفوز بجزء من برنامج وقتها المزدحم.

بشيء من المرونة والمثابرة تستطيع أن تجعل مبادئ تكريس الوقت مفيدة لك!

كيف تدير وقتك؟



يقتضي تعزيز فاعلية الوقت استخدام أهم ما لديك من إمكانات لتحقيق أهدافك. فقد يكون قرارك أن تنكب على عملك طوال حياتك كلها ـ الشخصية والمهنية وكل الأشياء معاً. أو ربما يكون قرارك أن تمضي في ذلك تدريجياً تنجز جانباً منها في المرة الواحدة. وأياً يكون قرارك، التزم به وحافظ عليه. لا يستطيع المرء أن يعزز فاعلية وقته دون أن تكون لديه خطة ينفذها. وهذا هو المقصود بإدارة الوقت.

راقب ثم قيّم برنامج عملك

بعد أن تضع برنامجك ويبدأ هذا البرنامج دورته وبعد أن يبدأ تطبيق تفويض الآخرين ببعض المهام من المتوقع أنك تقضي مزيداً من الوقت بالعمل نحو تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسك. من الوسائل التي تساعدك في تقييم سير أعمالك بهذا الاتجاه استخدامك للائحة معطيات كتلك المبينة فيما بعد.

انظر إلى برنامجك فهو يخبرك شيئاً. وانظر تحديداً إلى البنود التي أجبت عنها بكلمة «لا» أو كلمة «أحياناً». واسأل

نفسك: لمَ لمْ تحقق التقدم الذي تبغيه؟ هل برنامجك واقعي؟ وهل توقعاتك واقعية؟ وماذا عن توقعات الآخرين؟ ما الذي يحرفك عن مسارك؟ فقد تتمكن من استخدام برنامجك وسيلة لتناقش حجم عملك مع الإدارة.

ثم انظر إلى إجاباتك بكلمة «دوماً» أو «غالباً». وفكر كيف يمكنك أن تبني على تقدم أحرزته لكي ترفع سوية إنجازك في المجالات الأخرى. حاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل تشعر أنك أكثر استعداداً وأنك تركز على الهدف؟
- هل تستطيع إجراء بعض التعديلات المعقولة في تقديراتك للوقت؟
- هل تحرز تقدماً يمكن قياسه في سبيل تحقيق أهدافك؟
- هل يتضمن برنامجك أنشطة أكثر مما ينبغي؟

معلومة مهمة: ركز انتباهك على أهدافك دوماً. وحاول أن تلتزم بالمهام الداعمة لأهدافك. قد تجد ما يغريك للالتزام بعمل خارج أهدافك المعلنة لتكون لاعباً في الفريق. ولكن لا

توافق على ذلك إلا إذا ضمنت أنه لن يعرض عملك الآخر للخطر. تعلّم أن تقول:

لا ـ دبلوماسياً بالطبع ـ لأي مشروع ليس بذي أولوية.

كيف تختزل الوقت الذي تقضيه في أنشطة منخفضة الأولوية؟ فوّض الغير!

يشعر المدراء عموماً بالخوف من تفويض الآخرين ببعض المهام، حتى لو كان لديهم ما يكفي من موارد لفعل ذلك لكن الإدارة الصغرى قد تحول بينك وبين تحقيق أهدافك، سواء كانت هذه الأهداف شخصية أم مهنية.

ولنأخذ لذلك مثلاً. عندما ينطلق بيت ولورا بيكمان، أصحاب شركة المخابز Great Harvest Bread Company في رحلاتهما عبر البراري لمدة ثلاثة أسابيع يتركان المسؤولية كاملة بأيدي الموظفين. وفي هذا يقول بيت ويكمان إن تفويض المهام إلى الآخرين هو الطريقة الوحيدة التي مكنتهما من الاستمتاع بإجازتهما.

وهو يقول:

«ثق بموظفيك، حتى لو لم يحلّوا المشكلات بالطريقة عينها التي تتبعها. فالمشكلات التي قد تبدو فوق طاقاتهم هي عادة ليست كذلك، بل وستتاح لهم فرصة الاستمتاع بالصيف إذا لم تسر الأمور على نحو منتظم مثل آلية الساعة».

لائحة معطيات لتقييم برنامج عملك				
	دوماً	غالباً	أحياناً	لا
هل تحقق تقدماً قابلاً للقياس في تحقيقك لأهدافك؟			✓	
هل تشعر أنك أكثر استعداداً وجيد التركيز؟		✓		
هل أكملت المهام التي حددتها لهذا الأسبوع؟				✓
هل لديك خطة واقعية لإتمام المهام التي لم تكملها؟		✓		
هل تضع في برنامجك العدد التقريبي الصحيح من الأنشطة؟			✓	
هل تقديراتك للزمن آخذة بالتحسن لتقترب من الدقة؟	✓			
هل تستطيع أن تخفض عدد الأنشطة أو المهام التي لا تدعم مهامك ذات الأولوية العليا؟			✓	

حالما تقرر أي المهام ستوكلها إلى الآخرين، وبعد أن توضح الواجبات التي تقتضيها كل مهمة، عليك أن تتخذ خطوة إلى الوراء ـ أو الأمام. وهذا ما يعنيه بيت ويكمان حرفياً حين يوصي بوضع إحدى القدمين أمام الأخرى، فهو يقول:

«لا تنس قوة الحل الفيزيائي: فيزيائياً ضع إحدى القدمين أمام الأخرى (وأعني بذلك قدمك التي تسير عليها ذاتها) تجد أن جسمك كله قد خرج من الباب. قد يعترض ذهنك على ذلك بقوة، ولكن لا بد أن تذهب، فيزيائياً، إلى حيث يقودك جسمك. بعد ذلك، لا تنظر إلى الوراء، فيزيائياً. وسوف تعلم أن هذا يحمل معنى مفيداً بعد أن تمضي أسبوعاً في الغابة أو في أي مكان آخر».

خطوات لوضع برنامج قابل للتطبيق

- نظم لوائح بالأشياء التي يتعين فعلها وضع إزاءها تقديراتك الزمنية.
- أدخل في هذه اللوائح العمل أو الأنشطة المهمة التي تتطلب الإبداع والذكاء بحيث تكون مواقيتها خلال ذروة طاقتك.
- لا تكرس كل دقيقة من وقتك لهذه الأعمال. بل اترك وقتاً لمعالجة أزمات أو أمور غير متوقعة.

- اعمل عملين أو أكثر في وقت واحد، فمثلاً افتح بريدك في الوقت الذي تدخل فيه برنامجاً في الكمبيوتر.
- حدد الوقت الذي تريد لإنهاء العمل ومغادرة المكتب ثم ارجع إلى الوراء لتضع الأعمال الأكثر أهمية في مقدمة برنامج عملك.
- حدد المهام التي يمكن إنجازها حين يتاح لك وقت حر غير متوقع.
- اجعل برنامجك سهل التناول بحيث يتيسر الرجوع إليه أثناء النهار لترى إن كنت تطبقه حرفياً.
- استشر الآخرين بشأنه بغية تعزيز اهتمامك بإدارة الوقت.
- سجل مدى تقدمك في تنفيذه.
- هنئ نفسك كل مرة تحقق هدفاً.

كن مبدعاً حين تفوض الغير

بعد أن تحدد المجالات التي تعتزم اختزال الزمن بها، كن مبدعاً في الطريقة التي توكل بها المهام للآخرين. ابحث عن

الفـرص في كل مكان تـستطيع أن تجـدهـا فيـه. توجـد بعض الشركات التي يمكن أن تقدم خدمات في مجال توفير الوقت مثل بعض المؤسسات المالية.

معلومـة مهـمـة: أظهـر التـقـدير للآخـرين. فـالمسـاعـدون الإداريون وغيـرهـم من الموظفين مرهقون بـأعمـالهم في معظم الأحيان، وقلما يقـدر الآخرون جهدهم. فلتكن طلباتك إليهم مـعـقـولة، ودون أن تكون مطلبـاً يأتي في اللحظة الأخـيـرة. أظهر لهم أنك تتفهم قيمة الوقت عندهم. وكن مهذباً وداعماً ومرناً وبادلهم المعروف بمثله.

تقول بيث تشابمان:

«الإدارة مشغولة بأكثر مما يتصور الكثيرون، مثلك أنت. وهنالك الكثير جداً مما يمكن أن تضعه على طبقها. لذلك عندما تلقيت بريداً مباشراً من شركة بطاقات ائتمانية تعرض في تقارير مؤتمتة لبنود المصاريف، درسته جيداً. فأنا أعمل في شركتي لدمج هذه الخدمة في عملية إدارة

المصاريف، وهذا ما يوفر وقت الكثيرين من الأفراد سيما وأننا في معظمنا نستخدم هذه البطاقة ذاتها».

أوكل المهام لأجل النتائج

عندما توكل مهمة إلى شخص آخر فليكن تركيز اهتمامك على النتائج وليس على العملية ذاتها. الكثيرون يقاربون المشكلات بأساليب مختلفة، لذلك كن منفتحاً على تنوع واسع من الحلول المحتملة.

جرب ما يلي وأنت مدرك لذلك:

- حدد المهام التي تعتزم تفويض الآخرين بها. وفكر بالمهام التي يمكن للآخرين أن ينجزوها بأفضل مما تستطيع إضافة إلى المهام التي لا تشكل جزءاً من الأنشطة الرئيسة.
- لا تنس أن العمل الذي لا يروق لك قد يكون تحدياً مثيراً لاهتمام شخص آخر. قد تمقت تدقيق تقارير نفقات الآخرين، لكن غيرك قد لا يمانع في مهمة تقتضي الدخول في أدق التفاصيل.

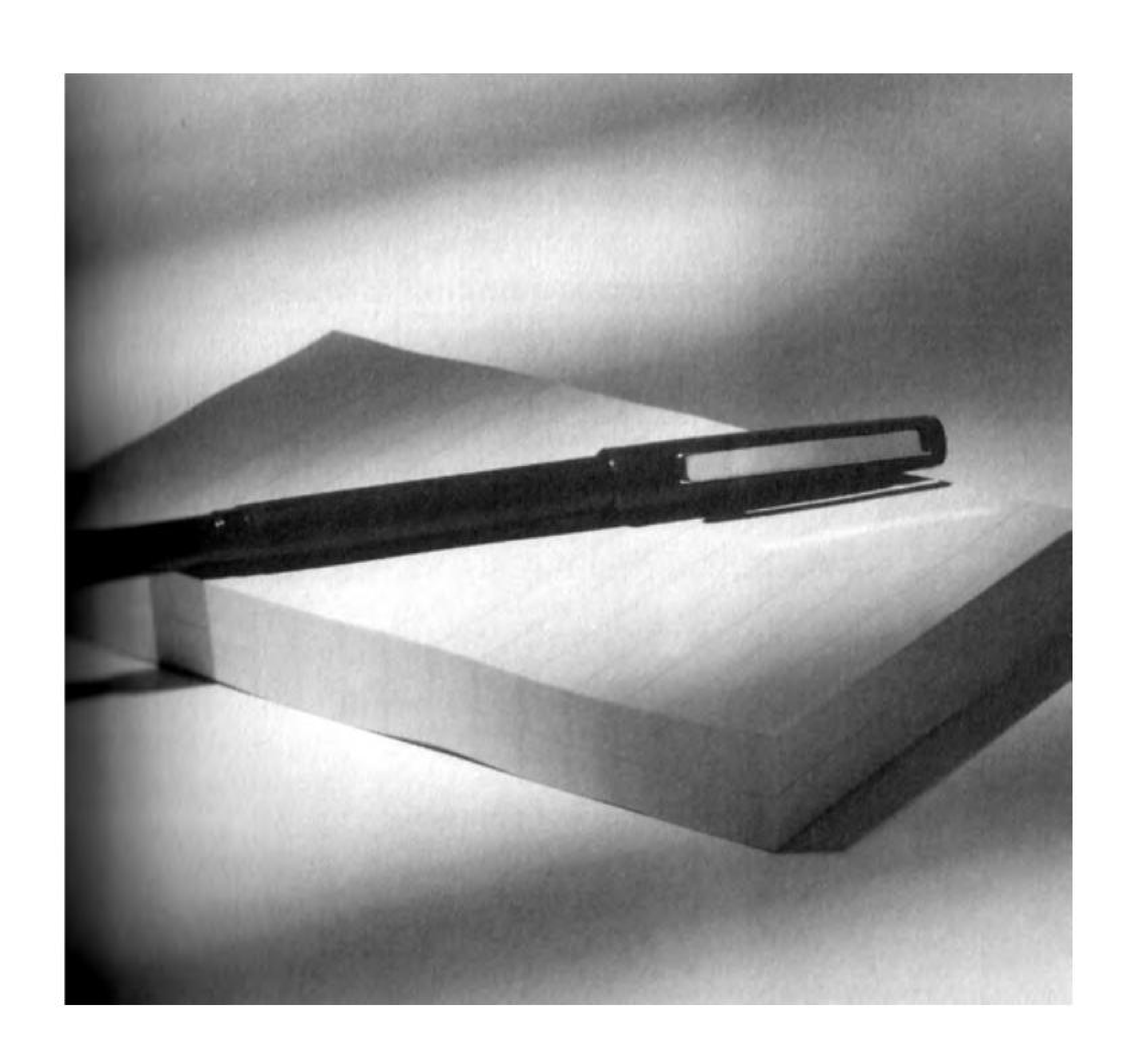
- اعرف الشخص المناسب للمهمة. وخذ في اعتبارك وقته وشخصيته ومهارته. وإن كان شخصاً ليس بمثل مهارتك في إنجاز المهام فإن جلسة تدريبية قد تفيد في ذلك.

- تحدث عن توقعاتك بوضوح، ولا تغفل متطلبات النجاح والمدة الزمنية والميزانية، وتعاونا بحيث يتكون لديكما فهم مشترك لما يعنيه النجاح. أشركه في المعلومات ذات الصلة، لا سيما ما جرى من بحوث سابقة، وما يتعلق بأفضل الممارسات، وعرّفه على الأشخاص المهمّين الذين لهم ضلوع في هذه المهمة.

- وعندما تفوض، فوض الصلاحيات إلى جانب المسؤوليات. فالشخص الذي يحاول إنجاز مهمة ما دون أن تكون لديه السلطة والصلاحية سوف يشعر بالإحباط ولن يكون فاعلاً ومؤثراً.

- أعطِ الحرية. ولا تتبع أسلوب الإدارة الصغرى. أعطِ الناس مساحة كافية يريدونها لإنجاز المهمة بطريقتهم.

كيف تتجاوز العقبات



يحتاج تطبيق مبادئ تعزيز فاعلية الوقت وإدارته في حياتك اليومية إلى المران والتدرّب والمثابرة والوعي الذاتي. وحين تبدأ العمل للوصول إلى أهدافك وتدخل ما تراه مناسباً من تعديلات في برنامج عملك سوف تصادف عقبات تحول بينك وبين استخدامك للوقت بفاعلية. ولهذا فإن تعزيز فاعلية الوقت يتضمن فيما يتضمنه التعرف على هذه العقبات والعمل على تجاوزها.

تعرف على العقبات المعوقة لإدارة الوقت

ما هي المشكلات التي تمنعك من تعزيز فاعلية وقتك؟ فيما يأتي بعض المصاعب التي يتحتم على الكثيرين التعاطي معها:

- بيئة عمل فوضوية كثيرة الضجيج وكثيرة المطالب.
- مساحة للعمل رديئة التنظيم.
- وجود نزوع للمماطلة وتأجيل عمل ينبغي إنجازه فوراً.
- عقد اجتماعات قليلة الفاعلية والقيام بأسفار لا لزوم لها.

إن معرفة المشكلة هي الخطوة الأولى لحلها. لا تشعر بالإحباط والقهر، بل اعمل على مشكلة واحدة في المرة الواحدة. ثم حللها وثابر في عملك لتتجاوزها.

التعاطي مع ثقافات وبيئات عمل غير مؤاتية

من الممكن تكييف مبادئ تعزيز فاعلية الوقت حتى في بيئات العمل ذات الحساسية للوقت والتي تكثر فيها المعوقات. ومن خلال التجربة والحساسية والعزيمة والتصميم يستطيع المدراء في هكذا ثقافات أن يتعلموا كيف يعززون فاعلية أوقاتهم.

تعزيز فاعلية الوقت في ثقافة تتسم بالمعوقات. من الملاحظ في كثير من الشركات أن الثقافة مبنية على الاتصالات المفتوحة والعمل الفريقي المتواصل وعلى شيء من الطاقة التداوُبية الثابتة. قد تكون هذه البيئة مثيرة لكنها في الوقت عينه قد تصرف انتباه المرء عن عمله. وحتى لو حددت المدد الزمنية في برنامج عملك بحيث تتصرف إليه دون مقاطعة من أحد فلا يوجد ما يضمن لك عدم قدوم شخص ما إليك أو عدم حدوث مشكلة ما على نحو مفاجئ

غير متوقع. وبرغم كون معوقات من هذا القبيل أمراً عسيراً إلا أنه ليس ببعيد عن التوقع وجود مدراء لهكذا ثقافات.

ولنأخذ لذلك مثالاً. مايكل روثمان Michael Rothman، مطور برمجيات يمثل غالباً صاحب الدور التكنولوجي القيادي في إطلاق المنتجات، وضع لنفسه عدداً من المنهجيات لإدارة وقته ليكون مديراً فاعلاً ومؤثراً، فهو يقول:

«وجود الباب المفتوح أمر عظيم الأهمية في ثقافة العديد من الشركات التي عملت بها. ولكن يمكنك أن تغلق بابك، فيعرف الناس أن هذه علامة على أن الوقت غير مناسب. بيد أنك لا تستطيع أن تفعل ذلك دوماً».

كما أن مايكل يستخدم طريقة أخرى في تعامله مع المعوقات ومقاطعة الآخرين له في عمله، ذلك أنه يستخدم هذه المناسبات لينجز أشياء عدة معاً. وهو يعتمد كثيراً على مفكرته الالكترونية التي يرجع إليها ما لا يقل عن 12 مرة في اليوم، فهي تحوي لوائح ما يتعين عليه فعله في كل مشروع يشتغل فيه.



ماذا تفعل؟

من الطارق؟

التفت بول متثاقلاً ضجراً إلى الجدول على شاشة الكمبيوتر بعد أن غادرت كارول مكتبه. لم يكن راغباً في قضاء نصف الساعة الأخيرة تلك يتحدث عن خطة التأمين على الأسنان لدى شركته، لكنه كان ملتزماً بسياسته التي تلتزم بالباب المفتوح. وكانت هذه السياسة ناجحة. ارتفعت الروح المعنوية لدى الجميع، سيما وأن سلفه في هذا المنصب، رولاند، قد اتبع سياسة الباب المغلق، ولم يكن أحد قادراً على الوصول إليه إلا بموعد مسبق حتى لو جاء ليقول له: إن المبنى يحترق. وقد تنفس الجميع الصعداء عندما تسلم رولاند منصب نائب الرئيس.

غير أن لسياسة الباب المفتوح عند بول مساوئها. كان يقضي النهار بطوله يتحدث إلى الآخرين، ثم يقضي الليل بطوله يفعل ما كان ينبغي أن يفعله أثناء النهار. لم يعد

باستطاعته إبقاء غرفة الأحاديث هذه مستمرة. أحس بالإرهاق. فكيف يستطيع بول أن يكون قريباً ممن يأتي إليه وينجز عمله في الوقت عينه.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله».

معلومة مهمة: التقدم وليس الكمال. ليس الكمال هدفك، بل التحسن. وكلما أظهرت تحسناً في إدارتك لوقتك تقترب أكثر نحو أحد أهدافك.

يقول مايكل روثمان:

«أحاول دوماً أن أزامن هذه المقاطعات. إذا جاء أحد ليراني فإنني أقرر أولاً ما إذا كان الشيء الذي يريد أن يحدثني به أمراً أستطيع أو ينبغي علي فعله فوراً. وإن لم يكن كذلك أضع هذا الأمر على اللائحة. وعندما يكون هذا الشخص في مكتبي أخرج اللائحة وأستعرض ما فيها من

أمور نستطيع أن نتحدث عنها نحن الاثنين. وهكذا تمسي المقاطعة ذات فائدة أكبر».

يعمل مايكل على الإقلال ما أمكن من مثل هذه الحالات التي تقطع عليه عمله من خلال وضع برامج لاجتماعات منتظمة، حيث يقول:

«لدي اجتماعات تعقد بانتظام، وأشجع الآخرين على إرجاء كل الأشياء ذات الأهمية القصوى إلى تلك الاجتماعات (إن أمكن)، وهذا ما يجعل الاجتماع ذا فائدة. وما أريده منهم أن يجمّعوا الأشياء التي تظهر لهم خلال الأسبوع ويعرضوها في الاجتماع، إلا إذا كان الأمر مستعجلاً ويحتاج لحل فوري».

لم يكن مايكل فيما سبق على مثل هذا التنظيم في عمله. لكن ما وصل إليه من تنظيم تم عبر سلسلة عمليات من التجربة والخطأ وشراء مفكرة الكترونية حتى صار يعمل على نحو فاعل كما هو الآن.

معلومة مهمة: استعرض أنواع الأشياء التي تقطع عليك عملك والتي تحدث لك غالباً، وحاول أن تضع لنفسك خطة طوارئ. ثم فوض الآخرين بالتعاطي مع المشكلات إن حدثت ثانية.

«في أغلب الأحيان أكون المدير أو الخبير التكنولوجي وطبيعة هذا العمل تتسم بكثرة المقاطعات. وقد يكون بين يدي عادة ثمانية أشياء أشتغل عليها، فأفقد مساري وأصاب بالاحباط. قد يتركز عملي على المشروع (جـ) والمشروع (د) لبضعة أيام فأنسى أمر المشروع (آ). وهكذا بدأت سلسلة التجارب، وضعت لنفسي لوائح ورقية واستراتيجيات. وعندما حصلت على مفكرة الكترونية ألقيت بذلك كله في سلة المهملات. وصار عندي لائحة واحدة. والآن كل ما يطرأ لي من أمر في أي وقت أو كان لدي شيء يتعين علي فعله أضعه في هذه المفكرة اليومة».

- Michael Rothman

ومن فوائد أداة التنظيم والتخطيط مثل المفكرة الالكترونية أنها تساعد مايكل في إدارته نحو الأعلى يقول:

«من الأشياء الجميلة في الكمبيوتر أنك تملك الآن قائمة بكل الأشياء التي فعلتها وأنجزتها. وفي كل أسبوع أستخدم هذه القائمة في اجتماعي مع المدير. وإذا كان شيء ما قد دقق وأخرج من القائمة، فهو مدخر بالكمبيوتر، وإن كنت تشتغل حالياً على أمر معين، تضع إزاءه علامة «النجمة». وعلى هذا النحو تجد في نهاية الأسبوع أن تقرير سير الأعمال قد أنجز».

تعامل مع ما يقطع عليك عملك بفاعلية. تستطيع في أغلب الأحوال أن تفوض الآخرين بالتعاطي مع ما يقطع عليك عملك. ولكن في الحالات التي تكون فيها أنت المسؤول الوحيد للتعاطي معها، عالجها سريعاً لكي تعود وتتفرغ لمهامك ذات الأولوية. وإن استغرقت معالجتك لهذا الأمر نصف النهار ركز طاقتك على ما يتبقى لديك من وقت في ذاك النهار.

لست ملزماً بأن يكون بابك مفتوحاً لكل من يأتي لزيارتك. ففي بعض الحالات قد تجد من المناسب لك أن لا تقبل زيارة شخص ما دون موعد سابق.

وعلى سبيل المثال:

- أنت من يقرر ما إذا كان لدى الزائر غير المتوقع مشكلة أو أمر عاجل ينبغي معالجته سريعاً.
- رتب موعداً آخر لهذا الزائر إن أمكن (يمكنك أن تقول له: «أظن أني أستطيع مساعدتك لكنني الآن منشغل بأمر مهم. هل نلتقي الغداء لنتحدث في هذا الأمر؟»)
- حوّل الزائر إلى شخص آخر إن أمكن (يمكنك أن تقول له: «لا أستطيع الآن أن أترك ما بيدي من أعمال إنما راجع بوب لعله يستطيع أن يساعدك، وأعلمني بما توصلتما إليه»).
- دوّن ملاحظة تشير إلى الموضع الذي توقفت عنده قبل انقطاعك عنه ثم عد إليه بعد انتهاء ما انقطعت عن عملك لأجله.

وإن لزم، تقبل هذا الأمر الذي قطع عليك عملك وواصل المتابعة، ثم استعد أوضاعك الذهنية لما قبل الانقطاع. ولكن حاذر، ليس هذا بالأمر اليسير دوماً.

عزز فاعلية الوقت في بيئة عمل حساسة للوقت

بعض الشركات شديدة الحساسية جداً للوقت، ويتعين عليك أن تعمل آنياً طوال النهار تقريباً، تتعامل مع الزبائن وترد على المكالمات الهاتفية وتحل المشكلات. ولكن حتى في بعض الصناعات مثل الخدمات الغذائية والضيافة والرعاية الصحية والخدمات المالية تستطيع أن تعزز فاعلية وقتك وتتحرك باتجاه أهداف ملموسة.

وبما أنها محللة تعمل في مجال الأسهم يتعين على اليزابيث شوي Elisabeth Choi أن تتعامل مع تدفق مستمر وثابت من المعلومات والآراء والأفكار والأخبار، كما يتعين عليها في الوقت نفسه أن تجري بحوثاً حول الأسهم وتجدّ في البحث عن فرص في هذا السبيل.

تقول:

«أنت تبحث عن معلومة هنا ومعلومة هناك. وعلى نحو مفاجئ تجد هذه المعلومات في مواضعها الصحيحة وتتكون لديك الصورة، لكن هذه المعلومات ليست جميعاً في الصورة. إنما لديك ما يكفي من معلومات لتجعل الصورة تبرز في ذهنك حتى لتقول: «وجدتها». وهذا ما نسميه نظرية «الموزاييك». وفي هذا أنت لا تعمل بكل شيء بل تحاول أن تحصل على ما يكفي من معلومات لتتكون لديك القناعة. الملاحظات التي تدونها أثناء أحاديثك، وكل شيء تقرؤه وكل تلك المعلومات تلتقي معاً لتشكل هذا الموزاييك. ولكن من خلال حسن إدارتك للوقت تحصل على مزيد من قطع الموزاييك التي تتخذ مواضعها الصحيحة».

وبسبب طبيعة سوق الأوراق المالية لا تضع إليزابيث لنفسها برنامج عمل محكماً بقوة. بل لقد طورت لنفسها استراتيجيات تتيح لها أن تقتطع أجزاء لا بأس بها من وقت مفيد كلما سنحت لها. فهي تخصص ملفاً على الكمبيوتر لكل سهم تغطيه. وفي كل واحد من هذه الملفات تدخل

معلومات ومسائل مهمة جداً، إضافة إلى الملاحظات التي تدونها عن أحاديثها كلها بخصوص هذه الأسهم. فهي دوماً على أهبة الاستعداد لتعزز فاعلية الوقت القصير غير المتوقع الذي تمضيه مع محللين أو مندوبي شركات يصعب الوصول إليهم. كل ملف من هذه الملفات يشكل أداة كبيرة الأهمية وسهلة التناول، ذلك أنها تجد في الملف تفاصيل وأسئلة بالغة الأهمية حين تحتاجها.

تقول:

«هؤلاء الأشخاص وقتهم ثمين، وهم مشغولون جداً، ولديهم مطالب عظيمة الأهمية على أوقاتهم. لذلك يجب أن يكون المرء منظماً وجاهزاً في كل حين لطرح الأسئلة عليهم. كما يتعين عليك أن تتقن فن تدوين الملاحظات، وعندما أتعامل مع الأسهم أضع لنفسي لائحة وأسجل الأسئلة التي سوف أطرحها لأحصل على المعلومات التي أريد. قد تمضي ثلاثة أو أربعة أيام قبل أن يتصل بي المحلل ويحدد لي موعداً، مثلاً، يوم الجمعة الساعة الثانية عصراً، أجمع

أوراقي وما لدي من بريد الكتروني وأذهب للقائه. الأسئلة أمامي، وأدون كل شيء يجري الحديث عنه في تلك المقابلة. هب أنك تتكلم مع كبير المسؤولين الماليين في الربع الحالي من السنة، واضطررت للحديث معه بعد فترة من الزمن، تستطيع أن تعود للملاحظات التي دونتها، وتقول له: أنت قلت هذا الشيء في الربع الماضي من السنة، كيف تسير الأمور في هذا الربع؟».

والبيئة ذات الضغط العالي، وشديدة الحساسية للوقت قد لا تهيئ لك فرصة لتخصص جانباً من الوقت، فما بال الوقت الذي تحتاجه من أجل أهداف بعيدة المدى؟ لكن اليزابيث تعرف أن التنظيم وتدوين الملاحظات والانضباط تسمح لها بالبحث عن أوقات تستطيع فيها أن تجري بحثاً طويل الأمد.

فهي تقول:

«حين تكون الأسواق في حالة ركود أستطيع أن أنتهز بضع ساعات من الزمن لدراسة أسهم أريد أن أتخذ قراراً بشأنها

في غضون أسبوعين. وإذا اضطررت للتوقف عن هذه الدراسة، أغتنم لحظة لأسأل نفسي: «ما هو رأيي في هذه المرحلة، وما هي الصورة؟ وما هي الأشياء الثلاثة التي ما زلت لا أعرفها كي أتخذ قراراً ينم عن معرفة؟ هل ينبغي لي أن أعرف المزيد عن تنوع الزبائن لديهم؟ كيف تبدو صحيفة ميزانيتهم العمومية وبيان موجوداتهم؟» وأسجل ملاحظة في الملف بأن تلك هي الأشياء الثلاثة التي أريد معرفتها. لذا، عندما أفتح الملف في مرة قادمة أعرف أين كنت وأتذكر عملية التفكير التي أجريتها».

كان من شأن التنظيم الذي اعتمدته إليزابيث أن وفر عليها الكثير من وقتها الثمين ومن وقت من تتحدث إليهم أثناء النهار. فتقول:

«لقد أعانني البريد الالكتروني كثيراً حيث إنني أرسل من خلاله لائحة بالأسئلة والأمور التي أريد أن أتحدث بشأنها مع المسؤول المختص أو المحلل في الشركة. وإن لم أستطع الوصول إليهم بالهاتف أستطع تهيئتهم للمحادثة التي أعتزم

إجـراءها مـعـهم. أرسـل بريداً الكتـرونيـاً مـتـضـمناً الأشـيـاء الأربعة التي أريد مناقشتها، وبوسعهم أن يردوا علي بالبريد الالكتروني، أو بإمكاننا أن نحدد موعداً للقاء حين أعلم أنهم موجودون. فالبريد الالكتروني عون كبير لكل من يريد أن يحسن الاستفادة من الوقت، ذلك أننا، نحن الاثنين، نعرف ما سوف نتحدث عنه، فلا نضيع الوقت في شيء يمكن إنجازه على الهاتف».

التعاطي مع مساحات عمل تفتقر إلى التنظيم

تشكل البيئة التي تفتقر إلى التنظيم في نظر الكثيرين عامل إحباط لجهودهم في استخدام الوقت على نحو فاعل ومؤثر، فلا شيء يجزي المرء في محاولته المساس بأكوام الأوراق والبريد والملفات والإيصالات المنتشرة في كل مكان على كل سطح للعمل. إنه هدر للوقت وسبب للإحباط. ولحسن الحظ يوجد الآن عون يقدم لكل بيئة عمل لا تعرف التنظيم (انظر الجدول بعنوان أداة تنظيم المساحة المكتبية، في الصفحة الآتية).

«نظم أشياءك ينتظم ذهنك»

ـ Sandy Block

من خلال أعمالها الناجحة كما في -Clutter Cutter- فإن ساندي بلوك تقدم العون للناس في تنظيم مساحات عملهم لكي يحصلوا على أكبر فائدة ممكنة من أوقاتهم. لقد أحبت التنظيم منذ كانت في السابعة من عمرها.

أداة تنظيم المساحة المكتبية

النوع / البند	الوعاء والنصائح
فواتير يجب تسديدها	درج من البلاستيك يسهل الوصول إليه
أمور يجب إنجازها اليوم	علبة مكشوفة الغطاء توضع في مكان مرئي سهل الوصول إليه، أفرغ محتوياتها كل يوم
أمور ينبغي إنجازها قريباً	علبة مغطّاة، وراقب هذه الكومة جيداً لترى إن كانت بحاجة لتوزيع المحتويات في مجموعات.
للتصنيف	علبة مكشوفة الغطاء. صنف البنود التي انتهت معالجتها مثل العقود الموقعة، ووثائق الضرائب وما إلى ذلك من وثائق قد تحتاجها مرة أو مرتين في العام، أو قد تلزمك لأغراض قانونية.
مواد للمطالعة مثل المجلات والنشرات الصحفية ... الخ	ضع المطبوعات التخصصية التي تستخدمها مراجع لك في حافظات خاصة بالمجلات وضعها على الرف فوق مكتبك أو قريباً منه حيث يسهل تناولها، وأتلف الباقي.
المجلات	ضع الدوريات في علبة على الطاولة بحيث يراها الجميع إن شاؤوا قراءتها، أو ضعها في حقيبة إن أردت حملها لتقرأها في مكان آخر.

لوائح الأسعار والكتالوكات	اعتماداً على مدى تواتر رجوعك إليها، استخدم علبة مغلقة أو حافظة مجلات. وعندما يصلك إصدار جديد أو لائحة أسعار جديدة، أتلف القديمة.
البنود الصادرة	ضع علبة في مكان يراها الجميع فيه وقرب الباب تخصص للرزم الصادرة أو البريد العادي أو أي شيء تريد تسليمه للآخر مثل عقد يجب توقيعه. أفرغ محتويات العلبة عند انتهاء العمل كل يوم.
أوراق خاصة بالمشاريع	استعن بصندوق خاص بالوثائق كبير الحجم أو صندوق من الكرتون للملفات لكل مشروع أو متعامل على حدة. وعندما توقف النشاط في مشروع ما ضع الصندوق في مكان ليس بعيداً فربما تحتاج لأية مادة منه فيما بعد.
كتيبات التعليمات والضمانات	توجد علب من البلاستيك ذات غطاء صنعت خصيصاً لهذا الغرض. فهذه الوثائق عادة ليست من النوع الذي ينبغي الوصول إليه بسهولة.
الأشياء الصغيرة مثل أقلام الحبر وأقلام الرصاص والبطاقات	توجد أنواع كثيرة من الأوعية الخاصة بهذه الأشياء وهي متوفرة، وكذلك الفاصلات بين الدروج.
الأقراص المدمجة CDs	ضع هذه الأقراص في مجلدات خاصة بها وخزنها مثلما تخزن الكتب، ويمكن استخدام علبة معدنية خاصة بها ذات ثقوب.

تقول ساندي:

«نشأت في بيت لا يعرف التنظيم. وذات يوم جاءنا صديق لم يصدق ما رآه من فوضى. شعرت بإحراج شديد وأصابني دوار. ومنذ ذلك الحين اعتدت على التنظيم. عندما كنت في الصف الخامس وبينما كنت أجالس طفلاً في منزل مجاور عملت على تنظيم كل غرفة من غرف المنزل. منذ مدة ليست

بعيدة ذهبنا للإقامة في منزل ابن عم [زوجي] بحثت عن الملح فلم أجده، كان دوماً يوضع في مكان مختلف، فعملت على تنظيم المطبخ. لم أحتمل هذه الفوضى. وأجد المتعة في التنظيم، لكن أولادي ربما يكبرون ويحبون الفوضى لأنني أبالغ كثيراً في جعلهم منظمين».

ومع توالي السنين وضعت ساندي منظومة يسهل العمل بها وتساعد الناس في تنظيم أوقاتهم وأمورهم وإبقائهم على هذه الحال. تقول:

«إن أكبر مشكلة تصادف الناس هي شعورهم بالارتباك. لا يشعرون أن لديهم وقتاً يستطيعون اقتطاع أربع ساعات منه للتنظيم. لا أحد يفعل ذلك إلا من كان التنظيم وسيلته لكسب العيش. لذلك لا تظن نفسك بحاجة لأربع ساعات كاملة لهذا العمل. فأول شيء تفعله أن تدرك أنك تحتاج لمكان تضع فيه كل ما يرد إلى مكتبك. ومن هذه الخطوة تأتي الخطوات تباعاً في هذا الأمر كله».

من جهة أخرى، تعطينا ميليسا رافوني رأياً آخر في هذا السياق:

«أفكر ملياً بكيفية تنظيم الملفات في الكمبيوتر المحمول لدي. فمثلاً لكل متعامل ملف، وفي الملف الواحد توجد مطويات منفصلة ـ للعروض والتسليمات والملاحظات، إلخ. وإن كنت لا أحتاج لنسخة صلبة (أي ملف ورقي) فإنني ألقي بها خارجاً. وأدركت أن معرفة أماكن الأشياء على نحو دقيق والتخلص من أكوام الورق قد جعلا حياتي أكثر راحة وبعيدة عن المشقة. وقد لاحظ أحد المتعاملين معي، وهو الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات، ما أفعله، فاعتمد أسلوبي نفسه. وضحكنا ونحن نسير معاً في أرجاء المكتب يحمل كل منا كمبيوتره، لكن هذا الأسلوب مفيد حقاً».

ـ Melissa Raffoni

Managing Director of Professional Skills

الخطوات السبع من ساندي بلوك لتنظيم وترتيب المكتب

1 ـ التخطيط. أنت بحاجة لمكان تضع فيه كل ما يرد إلى مكتبك. خصص من وقتك 10 دقائق أو 20 دقيقة لتضع

خطة للتخزين. ما نوع الأوراق التي لديك؟ وما نوع العلب أو أوعية التخزين اللازمة لتضع فيها هذه الأوراق؟ سجل قائمة بالأشياء التي تريد تخزينها وقرر أين تضعها (الزمن: 10 ـ 30 دقيقة).

2 ـ أفرغ طاولتك من كل ما عليها. (ليكن في متناول يدك علبة أو كيس تضع فيه ما تتلفه). ارفع من الطاولة وأفرغ الدروج من كل محتوياتها، وضع ذلك كله في كومة أمامك. ثم نظف الطاولة. من المتوقع أن يسرك هذا الأمر. ولكن لا يهم إن كانت الأشياء كلها قد صارت كومة أمامك. فهي كما كانت سابقاً كومة على طاولتك يصعب الاقتراب منها. (الزمن: 20 دقيقة).

3 ـ تخلص من الأوراق عند المرور الأول. تخلص من أكبر قدر ممكن من الأوراق وأنت تفرغ محتويات الطاولة. فتختصر الوقت اللازم للتخزين عندما تقل الأوراق أمامك. إياك أن تشعر بعجز إزاء ذلك. تخلص أولاً من تلك الأشياء التي تدرك أنك لن تحتاجها. وإن وجدت نفسك تفكر بها ضعها جانباً. (الزمن: 5 دقائق).

4 ـ التسوق. ضع قائمة بالأشياء التي تريد شراءها. وتذكر أن لكل شيء لديك يوجد وعاء مناسب. اذهب إلى متجر للتجهيزات المكتبية لشراء كل أو معظم ما يلزمك. وتوجد أيضاً محلات لتجهيزات مكتبية جذابه فنياً تقدم لك العلب الخاصة بالوثائق والحافظات الخاصة بالأقلام والأقراص المدمجة وغيرها. (الزمن: 1 ـ 2 ساعة).

5 ـ الفرز. ضع الأشياء الأكثر بروزاً والبنود التي تحتاجها للاستخدام الفوري في العلب المخصصة لها. وضع الأوراق التي تستخدمها على نحو يومي قريباً منك وبحيث يسهل تناولها. كن مرنا ولا تنسَ أن بإمكانك أن تنقل شيئاً من مكان لآخر فيما بعد، وتخلص من بعض الأشياء أثناء عملك هذا. بعد أن تتخلص من بعض الأشياء عند المرور الأول سوف تظل أمامك كومة على طاولتك، لكنها ستكون في ترتيب منظم (الزمن: 20 ـ 40 دقيقة).

6 ـ الفرز النهائي. من هذه الكومة اسحب الأوراق وافرزها. وبما أنك الآن تعتمد خطة معينة لتخزين الأوراق

فإن معظم ما تسحبه من هذه الكومة له مكان معين. تخلص من بعضها، وضع الباقي في العلبة المخصصة، أو ربما تختار لها مكاناً جديداً، وخذ من وقتك خمس دقائق تقضيها في سبيل تخفيض هذه الكومة (الزمن: 5 ـ 20 دقيقة).

7 ـ إجراء التعديل حسب الحاجة. قد تجد في نهاية الأسبوع أن مكتبك لا يزال يفتقر إلى الكمال، لكنه أفضل كثيراً مما كان. لقد أحرزت تقدماً. قد تجد أن علبة الأشياء الخاصة بما يجب إنجازه ليست في المكان الملائم، أو ربما تكون ممتلئة جداً، ولكن لديك الآن على الأقل علبة خاصة بما ينبغي إنجازه. أجرِ التعديلات المناسبة وفقاً لأولوياتك. قد ترى من المناسب أن تدمج صنفين من الأشياء معاً، أو ربما تفضل توزيع صنف كبير الحجم إلى مجموعتين. لديك الآن نظام لذلك، ومن السهل إجراء تغيير في علبة واحدة، بل هو أيسر من أن تضطر لتعيد تصنيف الكومة كلها مجدداً (الزمن: على نحو متواصل 10 ـ 20 دقيقة وحسب الحاجة).

معلومة مهمة: احتفظ بإيصالات الشراء وبطاقة الشركة الصانعة وبطاقات الأسعار للأشياء التي اشتريتها وذلك لبضعة أسابيع. فإن لم يعجبك صنف من العلب تستطع أن ترده للبائع باستخدامك هذه الإيصالات والبطاقات. ضع على العلب أوراقاً لاصقة مؤقتة في البداية وحين تجد أن العلبة مناسبة ضع عليها بطاقة دائمة.

التصدي للمماطلة والتسويف

نسمع بدعابة قيلت قديماً حول يافطة وضعت على باب قاعة تعقد فيها جماعة دعم المماطلين اجتماعاتها، تقول اليافطة: «تأجل الاجتماع، عودوا غداً». من الطبيعي أن يحاول المرء اجتناب عمل لا يروق له، لكن أعراض الشعار القائل: «أجّلْ عمل اليوم إلى الغد» قد تظهر بمظهر مخادع يجعلك لا تدرك أنك تماطل وتسوّف في عملك. تجد على الصفحة التالية بعض الأعراض الشائعة لهذه المماطلة مع حلول مقترحة لها.

إن وجدت هذه الحلول غير مناسبة، وأنك يجب أن تنجز المهمة افعل كل ما تراه ضرورياً لإنجازها وتعهد بينك وبين نفسك بأن تفعل كل ما باستطاعتك لمنع تكرار هذه الظروف نفسها. ثم تابع.

اجتناب الاجتماعات رديئة التخطيط والأسفار غير الضرورية

قد لا تجد أحداً لم يشعر بالإحباط والضجر وهو جالس في اجتماع رديء التخطيط أو لم يسافر من مكان لآخر ويجد أن هذه الرحلة غير ضرورية. ربما لا تستطيع في معظم الأحيان أن تسيطر على هكذا أمور، ولكن توجد بعض الوسائل لتحسينها.

أعراض المماطلة	الحلول المقترحة
السعي نحو الكمال	لا تكن متشدداً
هل وجدت مرة أنه من العسير إتمام المهام لأنك تريد كل شيء «على أحسن ما يكون»؟ هل تعمل دوماً على إعادة فعل الأشياء، أو ترجع مراراً إلى «المخطط»؟	• **اعرف** يقيناً أن وقتك لا يقل أهمية عن الكمال إن لم يكن أكثر أهمية • حافظ دوماً على منظور متوازن. واحصل على رأي الآخرين من زملائك في العمل حول واقع الأمر واسألهم عما إذا كان الأمر جاهزاً للموافقة، وعندما يكون كذلك دعه يمر.

• حاول أن تعرف إذا كان لديك نزوع نحو الاستحواذ، وامنع نفسك من ذلك، واسأل نفسك: «**هل سيصنع ذلك فرقاً؟ وهل يستحق كل جهودي؟**»

المغالاة في التخطيط	العمل الفريقي
هل تعمل عادة على إطالة أمد عملية التخطيط لتجنب البدء بالعمل؟ إن كنت تضع خطة لكل **طارئ** فسوف تجد نفسك متجاوزاً الميزانية أو لعلك تتخلى عن برنامجك كله.	قد تدل المغالاة في التخطيط على أنك واقع في حيرة وارتباك. تعاون مع أقرانك وزملائك في العمل لمعالجة المشكلة وابدأ العمل. فالجهود التي يبذلها واحد من هؤلاء، أو رأيه، من شأنها أن تتجاوز هذا النوع من المماطلة. لا تخف من طلب العون من الآخرين.
المواعيد النهائية للإنجاز	**جدولة متراصة**
هل تؤخر فعل الأشياء لأنك تجد ما يحفزك على العمل ضد ضيق وقت الموعد النهائي؟	الفرد الذي يعمل وحده قد يستطيع إنجاز هذا الأسلوب من العمل على نحو فاعل. ولكن إن كنت واحداً في فريق عمل فقد يشكل هذا الأسلوب إحباطاً لدى الأعضاء الآخرين، وربما تغض الطرف عن جودة العمل بسبب ضيق الوقت. **اعمل** جاهداً على وضع برنامج عمل والتزم به ـ وبخاصة إذا كان الآخرون يعتمدون على **إسهامك** أو قيادتك.
المهام المريحة	**الإرشاد**
هل ترجع دوماً إلى أعمال اعتدت أن تجد فيها المتعة أو تجد نفسك بارعاً فيها لمجرد أن تؤجل عملاً يحمل لك المزيد من التحدي؟	• ربما تجتنب عملاً ما لأنك غير واثق من أين تبدأ. • لا تخف من طلب العون من شخص يملك المهارة اللازمة. اطلب الرأي والمشورة من رئيسك المباشر أو أحد زملائك إذا بدا الأمر صعباً عليك. • حلل المهارات اللازمة لإتمام المهمة.

لا تريد فعله	الإبداع
إنه عمل لا يحتاج لدقة أو مهارة. أنت تعرف أنك تؤجله، وتعرف لماذا لا تريد أن تفعله.	• أوكل العمل إلى شخص يريد أن ينجزه. • إن لم ينجح هذا التفويض، ضع لنفسك موعداً قسرياً للبدء به ومن هنا انطلق بالعمل. • ضع لنفسك مكافأة لإنجاز العمل. إن كنت، مثلاً، ترهب كتابة التقارير وتجد المتعة في الرد على المكالمات الهاتفية، اكتب التقرير

معلومة مهمة: إن كنت حقاً تمقت تنظيم وترتيب الأشياء اطلب العون من زميل يحب الترتيب، فربما يعجبه ذلك، فالعملية كلها تمسي أكثر سهولة ـ وأكثر سرعة ـ إن أنجزت بمساعدة شخص آخر. واحرص على أن ترد له الجميل.

إجعل الاجتماعات بناءة فيما يعنيك. قد تساعدك بعض الاستراتيجيات في الإفادة من الوقت الذي تقضيه في الاجتماعات.

• قبل أن تذهب للاجتماع احسم أمرك إن كنت المندوب الأفضل. وإن وجدت أن الاجتماع أهل للوقت الذي

تقضيه احرص على أن يكون للاجتماع أهداف واضحة ونتائج مقترحة.

- إن لم تستلم جدول أعمال الاجتماع اطلب الاطلاع عليه مسبقاً، ودع الآخرين يعلمون أنك لا تستطيع إرسال المندوب الأفضل إلا إذا عرفت مزيداً من التفاصيل حول الغرض منه.
- رتب أمورك بحيث تحضر الجانب الذي يهمك من الاجتماع.
- إن كنت أنت من يدير الاجتماع وزع جدول الأعمال والأفكار موضوع البحث قبل انعقاده. فهذه الطريقة تضمن لك أن يفيد الجميع من أوقاتهم واحرص على بقاء الاجتماع في مساره الصحيح. وإن أمكن، اطلب إلى المشاركين أن يستعدوا مسبقاً لتحسين فاعلية الاجتماع.



ما تستطيع فعله

لنعد الآن إلى مشكلة بول

المعلم الخبير يقترح الحل التالي:

إن بول بحاجة لأن يلتقي على انفراد مع كل واحد من موظفيه وأن يوضح لهم أن وجوده قريباً من الجميع أمر بالغ الأهمية له. لكنه بحاجة لأن يجد طريقة تمكنه من إنجاز ما لديه من عمل. وعليه أيضاً أن يخبرهم أنه يحب أن يعرف المزيد عنهم وكيف يستطيعون أن يعملوا معاً بفاعلية أكبر ليتمكن من تقديم العون والإرشاد الملائمين. سوف يقدر الموظفون صراحته والاهتمام الشخصي الذي يبديه في سبيل تحديد مقاربته الإدارية المناسبة لكل واحد فيهم.

وبإمكانه أن يطرح عليهم أسئلة ذات نهايات مفتوحة من مثل:

- ما هو التوجيه أو المعلومات أو الرأي المطلوب مني لكي تقوموا بواجباتكم على نحو أفضل؟

- ما الذي تحبونه، أو لا تحبونه، في أسلوبي الإداري؟ وما الذي يجب أن أفعله خلاف ذلك؟
- كيف تفضلون الاتصال ـ فيما بيننا ـ هل تريدون تحديد المواعيد؟ أم أثناء فسحة الغداء؟ أم القدوم إلي عند الحاجة؟ أم البريد الالكتروني؟
- كم مرة، وكم طول المدة، التي ينبغي لي أن أتوقع اللقاء بكم بشكل دوري ومنتظم؟

بعد هذه المناقشات مع كل على انفراد يستطيع بول أن يضع خطة وهمية لكل واحد من الموظفين. واستناداً إلى إجابات كل فرد فيهم من المرجح أن ينتهي الأمر به إلى إيجاد توازن بين تفاعله مع الآخرين عبر الباب المفتوح واللقاءات المبرمجة.

أما بخصوص سياسة الباب المفتوح يتعين على بول أن يحاول استجلاء أساليب مرنة ومعقولة للتعاطي مع من يقطع عليه عمله وأن يسأل الأسئلة الآتية ليحصل على مدخلات لهذه الأساليب:

- هل يوجد في النهار جزء معين يحتاجه الآخرون فيه أكثر من غيره من الأوقات؟
- هل يستطيع أن يتوقع بأن بعض هذه المقاطعات يمكن أن تنتظر حتى موعد الاجتماع المبرمج؟
- كيف سيشعر مرؤوسه إن هو أغلق باب مكتبه وأصر على قاعة الاجتماع أو جاء إلى مكتبه في وقت متأخر إذا كان يرغب بالهدوء؟
- ما المقدار المعقول من وقت الهدوء الذي عليه أن يتوقعه في أي يوم؟

والآن وبعد أن تحدث بول بهذا الأمر مع موظفيه وتعرف أكثر على احتياجاتهم الفردية وتلقى مدخلاتهم، يستطيع أن يتخذ قرارات أفضل بشأن طريقة إدارته لوقته.

قلل ما أمكن من أسفار العمل. إذا طلب إليك القيام برحلة عمل حاول أن تعرف ما إذا كان ضرورياً عقد الاجتماعات وجهاً لوجه بدلاً من عقد الاجتماع عبر مؤتمر

هاتفي. وإذا كانت الرحلة ضرورية تأكد بأنك الشخص المناسب لهذه الرحلة، وإن لم تكن كذلك أرسل الشخص المناسب مكانك.

وإن اضطررت للسفر حاول الإفادة من وقت الانتظار والوقت فيما بين أجزاء الرحلة.

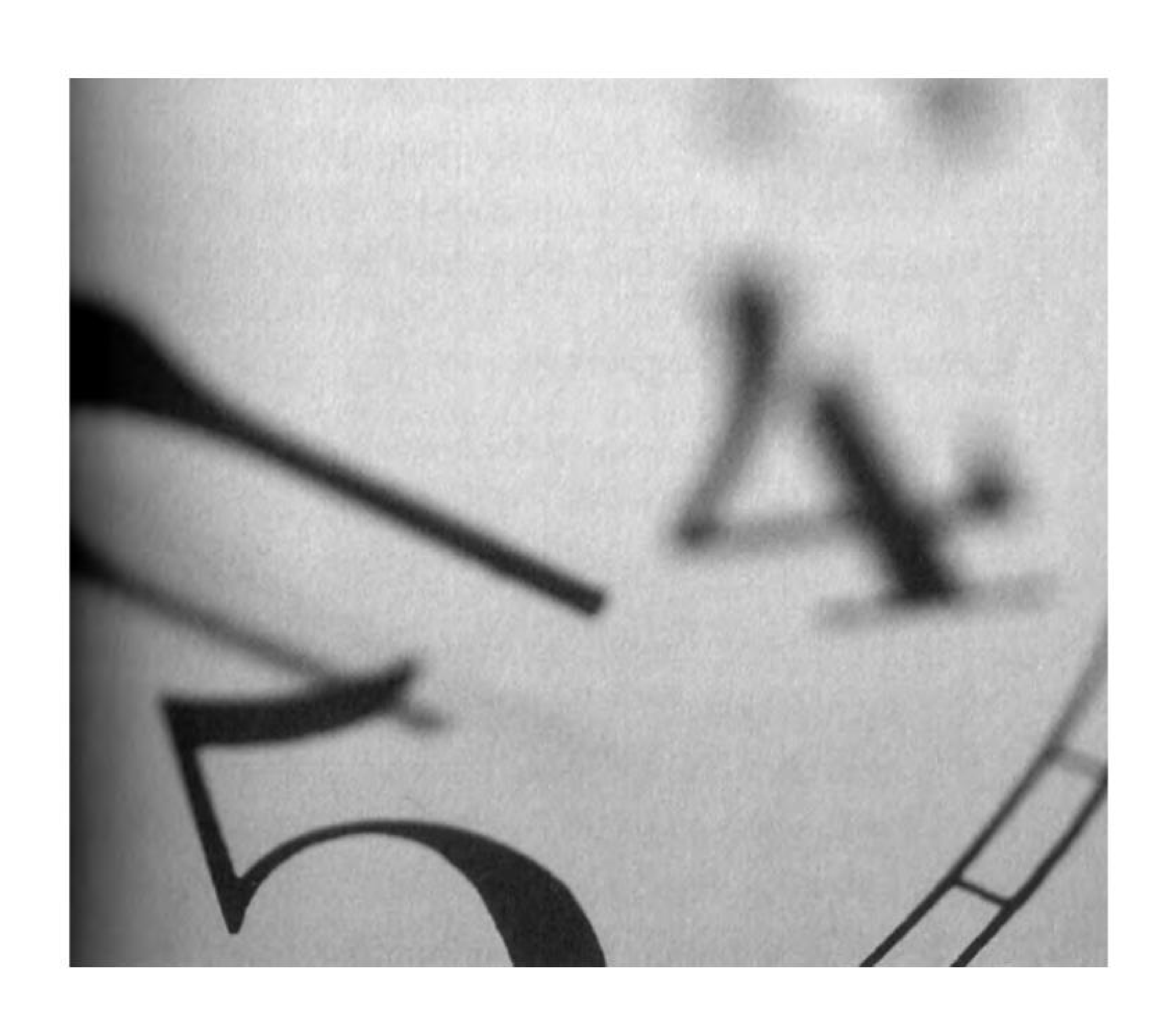
- نظم ورتب المواد التي ستحملها معك قبل الرحلة واستعرض المعلومات الإضافية المساعدة التي قد تحتاجها في الطريق.
- احمل حقيبة أوراق جيدة التنظيم.
- استخدم الهاتف الخليوي والكمبيوتر المحمول.
- اصطحب بعض أوراق العمل أو مواد للقراءة أو لائحة بمكالمات هاتفية تريد إجراءها قبل الوصول.

خذ وقتك لاجتناب العقبات أو تذليلها

المشكلات التي تحدثنا عنها آنفاً يمكن معالجتها جميعاً إن كرست الوقت اللازم لها. ومن هنا فإن تعزيز فاعلية

الوقت يتطلب الوقت أيضاً. فالعملية هذه لا تحدث بفعل ساحر بل تحتاج لتكريس الوقت وللتخطيط وللموارد، لكنه نعما وقت تقضيه!

كيف تكتسب عادات
جيدة لإدارة الوقت



تساعد الصورة الكبرى في تحديد ماهية أهدافك وكيف تتحرك لتدنو منها. وتقدم لك بعض الأدوات المقترحة مثل صندقة الوقت وتحديد الزمن اللازم، ما يساعدك في وضع استخدامك للوقت أمام ناظريك وفي سبيل استنباط منهجية استباقية لكي تعزز فاعلية وقتك وفق ما تريد. وهنالك أيضاً العديد من العادات البسيطة التي تستطيع اكتسابها أيضاً لتضخيم استخدامك للوقت.

إدارة الرسائل

معظم الرسائل في أيامنا هذه تأتي عن طريق الهاتف أو البريد الالكتروني أو الفاكس. وفيما يلي بعض الوسائل المساعدة في إدارة تدفقات الرسائل المبددة للوقت غالباً (والمربكة أحياناً).

تطوير سلوكيات فاعلة بخصوص المكالمات الهاتفية. تعد المكالمات الهاتفية عند الكثيرين مناسبات تقطع عليهم أعمالهم. ولكن قد يستطيع المرء أن يحقق فائدة جيدة من وقت يتحدث فيه على الهاتف وذلك باتباع ما يلي:

- حجب المكالمات باستخدام خدمة معرفة رقم المتصل أو البريد الصوتي.
- تحويل المكالمة إلى شخص آخر إن أمكن.
- اجعل المكالمات مختصرة ودون استطراد.
- حدد لنفسك فترة زمنية معينة في النهار لتلقي المكالمات الهاتفية أو للرد عليها.
- وإن كنت تريد تركيز اهتمامك على عملك، خذ ما لديك من أوراق واجلس في غرفة ليس فيها هاتف.
- استعن بالبريد الالكتروني لإنجاز أكبر قدر ممكن من الاتصالات.

معلومة مهمة: عالج محتويات الورقة مرة واحدة فقط. أجب عما فيها، أو صنفها، أو مررها لشخص آخر، أو ألقها في سلة المهملات.

خطوات لتسجيل رسائل هاتفية

1 ـ استخدم الكمبيوتر والهاتف في آن واحد. إن كنت تكتب وفي الوقت نفسه تتحدث على الهاتف استخدم

السماعات الرأسية وأوصلها بجهاز الهاتف. وهذه السماعات ليست باهظة الثمن لكنها تخفف من جهد يقع على الرقبة.

2 ـ أنشئ ملفاً على الكمبيوتر خاصاً بكل حساب أو مشروع أو ما شابه.

3 ـ ضع لنفسك لائحة بالأسئلة التي تريد طرحها أو المعلومات التي تريد إبلاغها للآخر قبل البدء بحديث هاتفي.

4 ـ سجل في هذه اللائحة الزمن والتاريخ وأسماء الأشخاص المشاركين في الحديث الهاتفي.

5 ـ سجل أيضاً الغرض من هذا الحديث.

6 ـ سجل المعلومات المهمة التي تلقيتها.

7 ـ سجل بنوداً للمتابعة ينبغي لك وللآخرين التعاطي معها.

8 ـ سجل البنود التي لا تزال معلقة.

9 ـ استعن بالتقاليد المنطقية لتسمية الملف أو المطوية المناسبة على الكمبيوتر بهدف سهولة التعامل. فمثلاً المكالمة الهاتفية مع شركة Acme Tech بتاريخ 30/4/2005 يمكن أن تحمل الرمز: Weekly call ـ 043005 Acme

---

استخدم البريد الالكتروني لتوفير الوقت. قد لا يختلف البريد الالكتروني عن الهاتف من حيث تبديده للوقت إن كنت تشعر بالحاجة لفتح الرسائل والرد عليها كلما ظهرت على شاشة الكمبيوتر. ولكن قد يكون البريد الالكتروني أداة عظيمة الفائدة لتوفير الوقت في عالم الأعمال هذه الأيام إن أحسن استغلالها. والقاعدة الأكثر أهمية في البريد الالكتروني تقضي بأن تكون الرسائل قصيرة وبسيطة.

فيما يلي بعض الوسائل الأخرى للإفادة من البريد الالكتروني:

- اسأل أسئلة قصيرة يسهل الرد عليها، مثل : «ما هو موعد وصولك؟» أو «أود الاتصال بمتعهد تقديم

الطعام الذي أعد لك الغداء. أرجو إعطائي اسمه ورقم هاتفه».

- ليكن الزملاء والزبائن والموردون على علم بآخر التطورات، أرسل رسالة على النحو التالي على سبيل المثال: «أرسلنا العينات بالبريد المسائي يوم الخميس الساعة (4) ويتوقع وصولها يوم الجمعة قبل الساعة العاشرة صباحاً».

- ليس البريد الالكتروني بديلاً عن التفاعلات الإنسانية، لذا لا ترسل رسالة قد يكون لها أثر عاطفي، وبخاصة إذا كان هذا الأثر سلبياً، مثل: «خاب أملي من جودة تقريرك». أو «يؤسفني أن أخبرك أنك قد سرّحت من عملك».

- نبه الآخرين إلى التغييرات التي من شأنها توفير الوقت، مثل «نقل مكان اجتماع الساعة 3 من قاعة Fishbowl إلى القاعة رقم (ب)».

- اجمع الأسئلة المتعددة في كتلة واحدة وضع لكل سؤال

رقماً ليسهل على المتلقي نسخها والرد عليها وإعطاء الإجابات عن بنود متعددة في وقت واحد.

- اجتنب المكالمات الهاتفية دون رد والمبددة للوقت وذلك بتحديد تاريخ المكالمة على البريد الالكتروني.
- احفظ رسائل البريد الالكتروني في ملفات المشاريع الخاصة بها بغية سهولة الرجوع إليها مستقبلاً.

كن قوي الفاعلية في استخدامك للبريد الالكتروني.

هل أنت قوي الفاعلية في تعاملك مع البريد الالكتروني؟ وهل تقوم بما يلي:

- باستخدام كلمات مفتاحية في المكان المخصص لموضوع الرسالة لكي يأخذ المتلقي فكرة مقتضبة عن محتويات الرسالة؟
- بوضع رقم هاتفك ليتمكن المتلقي من الرجوع إليك؟ (لمعظم برامج البريد الالكتروني وظيفة وضع الإمضاء تمكنك من تحديد نموذج خاص معتمد للإمضاء).

• بالإعداد الجيد للرسالة بقصد الاقتضاب وإمكانية القراءة السريعة ليتمكن المتلقي من التعرف سريعاً على الأفكار الرئيسة للرسالة؟ جزئ متن الرسالة بترك فراغات بين الفقرات ووضع عناوين فرعية (كما هو مستخدم في هذا الكتاب)؟

• بمحاولة وضع الرسالة بحجم يراه المتلقي على الشاشة دون أن يضطر للانتقال من شاشة إلى شاشة تليها؟

معلومة مهمة: ضع الأمور كلها في نصابها قبل أن تغادر المكتب مساء. فهذا يساعدك بأن تبدأ عملك صباح اليوم التالي وذهنك صافٍ.

مهام تملأ بها وقت فراغك من العمل

كتلة 5 دقائق	كتلة 10 دقائق	كتلة 30 دقيقة
برمجة موعد لاجتماع	إجراء مكالمة هاتفية مختصرة	استعراض محتويات الجرائد والمجلات والصحف
كتابة مذكرة سريعة	وضع مخطط لجدول أعمال أحد الاجتماعات	وضع مخطط لبرنامج عمل أسبوعي
تحديث برنامج العمل	قراءة رسائل بريد الكتروني والرد عليها	المخطط العام لأحد التقارير
	التخطيط للرحلة القادمة	ملء تقرير المصاريف

الإفادة من وقت فراغ من العمل غير متوقع. يحدث وقت فراغ من العمل في أغلب الأحوال عندما تكون في رحلة أو عندما تبدأ الاجتماعات في وقت متأخر عن موعدها. وحيث إن هذا الوقت لا يمكن استخدامه في السعي نحو هدف شخصي مفيد، استخدمه على نحو يجعلك أكثر إنتاجية.

معلومة مهمة. إفرز وصنف البريد وأنت سائر من حجرة البريد إلى مكتبك. ألق في سلة المهملات تلك الرسائل التافهة قبل أن تجلس على مقعدك. وفي الحال صنف الرسائل الباقية في مجموعاتها الخاصة مثل «يجب دفع القيمة» أو «يجب إنجازها اليوم».

معلومات مهمة
وأدوات

أسئلة تسأل كثيراً

ما هي أكبر مشكلة يواجهها المديرون الجدد في إدارتهم لأوقاتهم؟

لا تستطيع أن تحقق نجاحاً في إدارتك لوقتك إن لم تعرف كيف ينبغي لك أن تقضيه. وأكبر مشكلة يواجهها المديرون الجدد تتجسد في فهم أهدافهم وأولوياتهم. فهم في واقع الأمر غير متأكدين عما يجب أن يفعلوه. وبسبب هذا الشك غالباً ما يقضي المدراء الجدد أوقاتهم يعملون الأشياء الخطأ أو يسمحون للآخرين بأن يجروهم إلى أنشطة لا تمت بصلة لأهدافهم وأولوياتهم. ولكي تدرك على نحو أفضل كيف ينبغي لك أن تنفق وقتك أطلب العون من رئيسك المباشر في توضيح التوقعات والمسؤوليات. وفي الوقت نفسه حاول أن تعرف كم من الوقت تحتاج هذه المسؤوليات الجديدة لتتمكن من تقدير الوقت اللازم لها وتنظم وقتك وأنت تنمو في دورك الجديد هذا.

هل يعقل أن تؤجل المهام المهمة؟

من المعقول أن ترجئ عملك في مهمة ما لحين حصولك على المعلومات الهامة والموارد. ومن الأفضل في كثير من الحالات ألا تقوم بعمل واجب يتطلب الحساسية ووضوح الفكر حين تكون منزعجاً أو غاضباً أو متعباً. وكن على ثقة أكيدة بأن الدافع لديك لتأخير القيام بمهمة لها أهميتها ليست شكلاً من أشكال المماطلة.

كيف أتعلم قول: لا ؟

بعد أن تحدد أولوياتك الخالية من أي إبهام وتكون قد وضعت برنامجاً لعملك يسهل عليك قول «لا». ويمكنك أن تضع حدوداً لذلك من خلال توضيح أولوياتك للآخرين. وبدلاً من إطفاء الحرائق كل يوم بطوله برمج مدة زمنية معينة في كل يوم لمعالجة أمور يأتيك بها مرؤوسوك. بعد ذلك أجل كل الطلبات عدا الطارئة إلى تلك المدة الزمنية المعينة. وكن منضبطاً ومنظماً في إدارتك للاجتماعات ودرب مرؤوسيك بحيث يدركون الأمور التي يمكن أن تنتظر للاجتماعات حتى يأتوا بها عندئذ.

لكن قول: «لا» للإدارة قد يكون أمراً دقيقاً تلزمه البراعة والحذر معاً. ومع ذلك يمكنك استخدام هذا الأسلوب. وضح أولوياتك وأهمية برنامج عملك توضيحاً يخلو من أي إبهام. لكنك لا تستطيع قول: "لا" كلما شئت؛ ذلك أنك إن كنت حازماً بكل ما يمت بصلة للحدود انخفضت المناسبات التي تقول فيها: «لا».

ماذا لو كان مستحيلاً تقدير المدة الزمنية التي يستغرقها عمل معين؟

من المعتاد أن تنجم الصعوبات في تقدير المدة الزمنية عن الافتقار إلى الخبرة في مهمة معينة. وبصرف النظر عن هذه المهمة ذاتها فلا بد من تطبيق مستوى معين من إدارة الوقت وتقدير مدته وذلك بغية التحكم في تكاليف هذه المهمة وإبقائها ضمن حدود جدواها. غير أن بعض المهام مثل توظيف الشخص المناسب أو متابعة عمل إبداعي قد يستحيل تقدير المدة الزمنية لها، ولكن يمكن البدء بتحليل هذه المهمة باستخدام أفضل التخمينات. ومن باب التخمين قدر كم عدد الأشخاص الذين يتعين عليك مقابلتهم، وكم

المدة الزمنية اللازمة لكل مقابلة. ومن باب التخمين أيضاً قدر الزمن اللازم للعمل الإبداعي وعوامله مثل الرجوع إلى المراجع ومراجعة الخلاصات وإعادة صياغة أوصاف العمل، وهكذا. وبعد أن تحلل المهمة وتحدد أجزاءها ومكوناتها يسهل عليك تقدير الزمن الإجمالي اللازم.

وتوجد طريقة أخرى لتقدير الزمن اللازم لمهمة لا تعرفها جيداً، وذلك بطلب العون من الآخرين. ابحث عن زميل لك في العمل تثق بمعرفته بهذه المهمة واطلب رأيه.

وكلما تحسنت إمكانيات تقدير الزمن لديك ازدادت احتمالات رضاك عن مقدرتك في إنجاز أهدافك ضمن الإطار الزمني الذي تضعه لنفسك.

أنا دائماً أنسى أولوياتي الأولى بسبب انهماكي في مسائل يومية. كيف أتفادى هذا النسيان؟

إن التزامك بأولوياتك هي أولاً وأخيراً مسألة انضباط أكثر من أي شيء آخر. فإذا كان الآخرون يقطعون عليك عملك باستمرار يتعين عليك والحالة هذه أن تضع بعض

القواعد الأساسية ـ أطلب ألا يقاطعك أحد أثناء «مدة هدوء والباب مغلق». أما إن لم تجد متسعاً من الوقت أثناء النهار فعليك أن تستعرض برنامج عملك وتوزيعات الوقت فيه وتحاول أن تجد حلاً بديلاً. لكن المشكلة هي ببساطة القول أمامك عمل أكثر من اللازم.

ماذا أفعل إن كنت أقضي الكثير من الوقت في عمل شيء لا أتقنه؟

وهذا يتوقف على الشيء ذاته. من الطبيعي أن يشعر المرء بالراحة حين يعمل في أشياء يتقنها. ولكن لا تهمل نقاط ضعفك ألبتة. فالمهم أن تعرف نقاط الضعف هذه التي تعطل نموك ونجاحك وأن تشتغل عليها. فمثلاً مندوب المبيعات متوسط العمر الذي لا يطمئن للتكنولوجيا يجب أن يحزم أمره ويتعلم كيف يستخدم الكمبيوتر ليكون عصرياً.

ومن جهة أخرى، فإن قضاء وقت طويل في محاولة التغلب على نقطة ضعف ليس لديك الحافز لتحسينها أو

ليست حائلاً دون متابعتك لأعمالك الناجحة قد يكون مضيعة للوقت ومحبطاً. ففي حالات كهذه يحسن بك أن تفكر بخطة "التفافية" وتعود لتعزيز فاعلية مكامن القوة لديك. وعليك أن تحكم بنفسك ما إذا كانت الأنشطة هي تلك التي تريدها لقضاء الوقت في تنمية المهارات لنفسك، أم أنها أنشطة تريد أن توكل الآخرين بأمرها.

أدوات لإدارة الوقت

مخطط العينة هذا يبين نتائج التدقيق الحسابي للوقت بما في ذلك تحويل النتائج إلى النسب المئوية كما هو ظاهر في الحقل الأفقي الأخير.

أداة تدقيق أساسية لإدارة الوقت

الأسبوع المنتهي	النشاط	النشاط	النشاط	النشاط	النشاط	النشاط	المجموع وقت/يوم
الإثنين							
الثلاثاء							
الأربعاء							
الخميس							
الجمعة							
مجموع الوقت /النشاط							
النسبة المئوية							

أداة - خطة تعزيز فاعلية الوقت

الأسبوع

العمل المتعلق بالهدف	كيف يبدو النجاح؟ كيف أعرف أني نجحت؟	النسبة المئوية للوقت المطلوب	عدد الساعات /أسبوع عمل	الأنشطة الرئيسة

أداة صندقة الوقت

استخدم هذه الأداة في أي تقويم مناسب أو برنامج كمبيوتر برنامج . الأسبوع: ____________

التوقيت	الإثنين	الثلاثاء	الأربعاء
الساعة 8	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 9	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 10	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 11	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 12	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 1	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:
الساعة 2	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:	المهمة: الوقت الفعلي للإنجاز:

ملاحظات:

أداة ـ لائحة مشتريات المكتب

احتفظ بالإيصالات وببطاقات الشركة الصانعة على الأشياء المشتراة إلى أن تتأكد أنك تريد الاحتفاظ بالأشياء

النوع/ البند	الوعاء المطلوب	المساحة اللازمة
فواتير يجب تسديدها	درج بلاستيك غيرها	
أمور يجب إنجازها اليوم	علبة مكشوفة الغطاء غيرها	
أمور ينبغي إنجازها قريباً	علبة غير مكشوفة الغطاء غيرها	
للتصنيف	علبة مكشوفة الغطاء غيرها	
مواد للمطالعة مثل المجلات والنشرات الصحفية... الخ	حافظات خاصة بالمجلات غيرها	
المجلات	رف خاص بالمجلات غيره	
لوائح الأسعار والكتالوكات	علبة غير مكشوفة الغطاء غيرها	
البنود الصادرة	علبة غيره	
أوراق خاصة بالمشاريع	علبة خاصة بالوثائق الحجم	
كتيبات التعليمات والضمانات	علبة بلاستيك مغلقة غيرها	
الأشياء الصغيرة مثل أقلام الحبر وأقلام الرصاص والبطاقات		
الأقراص المدمجة CDs	مجلد خاص بـ CD رف خاص بـ CD علبة خاصة بـ CD غيرها	
الرفوف	الأبعاد	

لائحة معطيات لتقييم برنامج عملك

	دوماً	غالباً	أحياناً	لا
هل تحدد نظاماً قابلاً للقياس في تحقيقك لأهدافك؟				
هل تشعر أنك أكثر استعداداً وجيد التركيز؟				
هل أكملت المهام التي حددتها لهذا الأسبوع؟				
هل لديك خطة واقعية لإتمام المهام التي لم تكملها؟				
هل تضع في برنامجك العدد الصحيح من الأنشطة؟				
هل تقديراتك للزمن آخذة بالتحسن لتقترب من الدقة؟				
هل تستطيع أن تخفض عدد الأنشطة أو المهام التي لا تدعم مهامك ذات الأولوية العليا؟				

اختبر نفسك

ما مدى فهمك لمبادئ تعزيز فاعلية الوقت وإدارته؟

1 ـ في تعزيز فاعلية الوقت ما هو العامل المحرك لطريقة استخدامك للوقت؟

أ) أهداف مؤسستك.

ب) الأهداف الأكثر أهمية لديك.

جـ) برنامج عملك.

2 ـ أنت تعلم كيف تقضي وقتاً أكثر مما ينبغي في نشاط معين وتريد أن تقنع رئيسك المباشر من أجل الحصول على موارد إضافية. إضافة لتوصيف عملك ماذا تستخدم أيضاً؟

أ) تقييم أدائك.

ب) توصيف أعمال الأشخاص الذين تريد تفويضهم بالمهام.

جـ) نتائج تدقيقك الحسابي للوقت.

3 ـ ما هي الخطوة الأولى اللازمة لوضع خطة لإدارة الوقت؟

أ) إقحام الأهداف المهمة في الأنشطة مع التقديرات الزمنية لها.

ب) وضع برنامج عمل.

جـ) وضع لوائح بالأشياء التي ينبغي إنجازها.

4 ـ كيف يستطيع أي امرئ أن يكون أكثر فاعلية في برمجة أوقاته؟

أ) مراقبة الوقت الفعلي لإنجاز المهام.

ب) استخدام برمجيات كمبيوتر مصممة خصيصاً لوضع برنامج عمل.

جـ) الإقلال من أنشطة تهدر الوقت.

5 ـ تتمثل إحدى طرق تخفيض الوقت المكرس لأنشطة ذات أولوية دنيا في تفويض الآخرين بها. أي العبارات التالية يجب ألا تكون جزءاً من تفويض بالمهمة؟

أ) إعطاء توقعات واضحة بالنتائج.

ب) إعطاء السلطة والصلاحية لإنجاز المهمة.

جـ) التأكد بان عملاً دقيقاً سوف يتبع لتحقيق النتائج.

6 ـ يأتي إليك في مكتبك أحدهم ولديه مسألة معقدة إلى حد ما لكنها ليست عاجلة وتحتاج لمدخلات من أفراد آخرين في فريق عملك. ما هي الطريقة الفاعلة لمعالجة هذه المقاطعة؟

أ) أن توضح له أنك مشغول ولا تستطيع التحدث معه الآن.

ب) أن تطلب تأجيل المناقشة لحين الاجتماع الأسبوعي لفريق العمل.

جـ) أن تدعو أعضاء فريق العمل الآخرين الذين يهمهم الموضوع وتعقد اجتماعاً سريعاً لحل المشكلة بالسرعة الممكنة.

7 ـ على طاولتك كومة كبيرة من مختلف الأوراق ـ بريد، معلومات عن المشاريع، صور فوتوغرافية عروض

وفواتير. تنفق الكثير الكثير من الوقت في معالجة هذه الفوضى وتشعر بالإحباط. أي العبارات التالية تجدها أفضل طريقة للبدء في ترتيب وتنظيم تلك الأوراق؟

أ) تتخلص من الأوراق غير المهمة.

ب) تصنع كومة من الأوراق الأكثر أهمية والتي ينبغي إنجازها في الحال.

جـ) ترفع عن الطاولة كل شيء وتنظفها.

8 ـ ما هي الطريقة الأكثر فاعلية لمقاربة إنجاز مهمة لا تريد القيام بها؟

أ) أن تعد نفسك بمكافأة بعد إنجاز المهمة.

ب) أن تفكر بقضاء أقصر وقت ممكن بها.

جـ) أن تؤجلها لوقت لاحق.

9 ـ ما هي الطريقة الأكثر فاعلية لحل مشكلة تتعلق ببطاقة تذكير مكالمة هاتفية؟

أ) أن تكون مثابراً وتتابع الاتصال إلى أن تتكلم مع الشخص المطلوب.

ب) أن تتصل بالأشخاص مساء في منازلهم.

جـ) أن تستخدم البريد الالكتروني لبرمجة حديث هاتفي.

10 ـ ما هي الطريقة الأكثر فاعلية لمعالجة الأعمال الورقية؟

أ) افرز الأوراق في مجموعات ذات أولوية عليا وأولوية متوسطة وأولوية دنيا.

ب) ضع الجواب دوماً على الورقة التي تلقيتها بدلاً من الرد عليها برسالة مستقلة.

جـ) حاول أن تعالج أية وثيقة لمرة واحدة فقط.

إجابات أسئلة الاختبار

1 ـ (ب) الوقت الذي لديك يخصك أنت، وأهدافك الخاصة الشخصية والمهنية يجب أن تكون الدافع المحرك لطريقتك في قضاء الوقت وفهمك الواضح لماهية أهدافك يساعدك في تعزيز فاعلية وقتك.

2 ـ (جـ) توصيف عملك مرفقاً به نتائج تدقيق لمدة أسبوع واحد تبين كيف تقضي وقتك فعلاً ويكفي لتقديم حجة مقنعة لكي تحصل على موارد إضافية أو في أقل تقدير لتعيد تعريف دورك.

3 ـ (أ) قبل أن تضع برنامج عمل أو لائحة بالأشياء التي ينبغي إنجازها يتعين عليك أن تحدد أي الأنشطة تساعدك في الوصول إلى أهدافك وفي تقدير الزمن الذي سوف تستغرقه هذه الأنشطة.

4 ـ (أ) بعد أن تتحسن قدرتك على تقدير الزمن الذي تستغرقه مختلف المهام والأنشطة تستطيع وضع برنامج

عـمل أكـثـر واقـعـيـة. ومـن خـلال تمسكك بالبـرنـامج الواقـعي تـسـتطيع أن تحسـن إدارة توقـعـاتك بخـصـوص أهدافك ومدى تقدمك في هذا الاتجاه.

5 ـ (جـ) عندما توكل المهمة للآخر ركـز اهتمـامك على النتـائج وليس العمليـة. فـالناس بحـاجـة لمسـاحـة عمل لتـحقيق النتـائج المطلوبة بطريقـة تكون أكثـر فاعليـة لهم.

6 ـ (ب) اجعل اجتماعاتك مع فريق عملك أكثر فائدة من خلال تأجيل المسـائل المهمـة ولكن ليست عـاجلة لهم. ومع مرور الزمن يبدأ أعضاء الفريق باستخدام هذه الاجتـماعـات بمزيد من الفـاعليـة والتـأثيـر من تلقـاء أنفسهم. وأما الطلب إلى الشخص الخروج فهذا ليس بالسلوك المهذب، والدعـوة لاجتـمـاع في الحـال يضم أعضـاء الفـريق الآخـرين فـقـد يكون مـعـوقـاً لبـرامج أعمالهم.

7 ـ (جـ) الفوضى وانعدام التنظيم يخلق الإحباط ويهدر الوقت. ومجـرد إلقـاء الأشيـاء بعيداً أو تجـمـيع كومـة

جديدة من الأوراق لن يحل المشكلة. ارفع كل شيء عن الطاولة وضع لنفسك خطة لتخزين الأوراق وبذلك تجعل مساحة مكتبك ملائمة لك.

8 ـ (أ) إن وعدك لنفسك بمكافأة كالقيام بنزهة أو فسحة لتناول القهوة بعد إنجازك لعمل كنت تود اجتنابه قد يساعدك في إنجاز أعمال لا ترغب القيام بها وقد تجعل العمل أكثر متعة. أما أن تندفع بقوة في العمل فقد تكون النتيجة عدم إنجازه على النحو الصحيح. وأما تأجيل العمل لوقت آخر فهو نوع من المماطلة.

9 ـ (جـ) المثابرة قد تساعدك في إنجاز الاتصال الهاتفي مع الشخص المطلوب، لكن هذه البطاقات التذكيرية تشكل هدراً لأوقات الكثيرين. معظم الناس يستخدمون البريد الالكتروني لبرمجة حديث هاتفي. كما أن البريد الالكتروني يستخدم أيضاً لإخبار الآخرين عن موضوع المحادثة وبذلك تكون المحادثة مفيدة قدر المستطاع.

10 ـ (جـ) حاول أن تعالج الوثيقة لمرة واحدة فقط. إن تكويم الأوراق باعث للفوضى. وليكن لديك مكان لكل

ورقة تصل إليك. سلة المهملات مثلاً، أو بريد وارد أو حافظة خاص للمجلات أو بريد صادر أو علبة خاصة للنشرات الخاصة بالمنتجات.

لمعرفة المزيد

ملاحظات ومقالات

* Jim Billington. "Fairly Timeless Insights on How to Manage Your Time." Harvard Management Update, February 1997.

ـ تؤكد معظم المؤلفات التي تتناول إدارة الوقت على كيفية القيام بالكثير من الأعمال في أقل وقت ممكن ـ وبخاصة كيف يدير المرء لائحة الأعمال التي يتوجب عليه إنجازها. وهذا يعني بعبارة أخرى أن على المديرين أن يتخيلوا النتائج النهائية وذلك «بالخروج إلى شرفة المنزل حيث ينظرون إلى أرض الملعب بكامل مساحتها ليروا في أي مكان تقع مسؤوليتهم». والعمل الذي يعد ضرورياً حقاً هو وحده الذي يجب إنجازه، وأما الإدمان على الإلحاحية وصفة الاستعجال للأعمال ـ مثل إطفاء الحرائق أو الرد على المكالمات الهاتفية غير

الضـرورية أو تعـمـيم المذكـرات والتـوجـيـهـات أو حضـور الاجتمـاعـات التي تسـتهلك وقت المدير ولا تضيف قيمـة دائمـة ـ فيجب اجتنابها. إن الهـدف من الإدارة المستنيرة للوقت يتجسد بإتاحة المجال للناس ليقضوا القسم الأكبر من أوقاتهم في إنجاز أعمـال هي هامـة حـقاً لكنها غـيـر ملحـة نسـبـيـاً. وهذه الفلسـفـة تنطبـق على أوقات العـمل وأوقـات الراحـة سـواء بسـواء لأنه من خـلال تحـقـيق توازن بين التـفـوق في العـمـل والتـفـوق في الراحــة والاسـتـرخـاء تغدو حـيـاتنا بصـحـة أفـضل، وأكـثـر إبداعـاً. تتـضـمن المقـالة أيضـاً لائحـة مـعطيـات موجزة تحوي معلومات هامة وعملية.

* John P. Kotter. “What Effective General Managers Really Do” Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

ـ إن تحكمك بوقتك ووضعك لبرنامج عمل قوي البنية يساعدانك في رفع وتيرة فاعليتك وإنتاجيتك، لكن المغالاة في المضي بهذا الاتجاه، كما يقول كوتر، قد تشكل عائقاً أمام فاعليتك. والمديرون الذين يقتصرون في تفاعلاتهم على الاجتماعات المنظمة وذات التركيز إنما هم يغلقون على أنفسهم أبواباً أمام علاقات ومعلومات ذات أهمية حيوية. يبين لنا كوتر في مقالته هذه كيف أن بعض الأنشطة التي تبدو في ظاهرها مضيعة للوقت مثل دردشة تحدث مصادفة في الممرات أو أحاديث ولقاءات تعقد على نحو ارتجالي دون إعداد مسبق يمكن أن تكون ذات فاعلية وأثر عميقين. فما المفتاح للإفادة من فرص كهذه؟ والجواب عن هذا السؤال يكمن في وضع جدول أعمال يتسم بالمرونة وتطوير شبكات لعلاقات واسعة. وهو يوصي أيضاً بأن يكون المرء على استعداد للاستجابة إلى الأحداث الجارية حوله

طبقاً لفرصها ـ ولكن ضمن إطار واضح يكون دليلاً للمرء في اتخاذ قراراته.

Hal Lancaster. Time Management Takes Planning in

* World" The Wall Street Journal, August the Real

19, 1997.

ـ تدرس هذه المقالة أسباب فشل الأنظمة التقليدية لإدارة الوقت. ويتحدث المؤلف عن الكثير من الأنظمة التقليدية التي لم تأخذ في اعتبارها عقبات وعوائق عالم الواقع. فيضع لائحة بهذه العقبات ويقدم الحلول الممكنة لها.

* Dwight Moore. "Managing Message Overload".

Harvard Management Update. November 1999.

ـ هل أنت وسط مستنقع طوفان من الرسائل والاتصالات؟ في مقالته هذه يوضح المؤلف مور الاختصاصي بعلم النفس الصناعي كيف تستطيع أن تعيد ترتيب أولوياتك وأن تعمل على إدارة

الرسائل الكثيرة التي تصلك خلال يوم عمل أنموذجي بمزيد من الفاعلية.

* William Oncken, Jr. and Donald L. Wass. "Management Time: Who's Got the Monkey?" Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

- يشعر معظم المدراء بالكثير من الإرباك والقهر لما لديهم من مشكلات كثيرة ملقاة على كواهلهم. وفي الكثير جداً من الأحيان يجدون أن أوقاتهم لا تسعفهم لإنجاز المهام في حين ينهي مرؤوسوهم أعمالهم مبكراً. تلك هي الظاهرة العامة التي يتحدث عنها الراحل وليام أونكن ودونالد فاس في هذه المقالة الرائعة من «مجلة هارفارد للأعمال» لعام 1974. تتحدث المقالة عن طريقة يستخدمها المدير لإلغاء هذه الظاهرة ولتفويض الآخرين بالمهام. وفي تعليق له مرافق لهذه المقالة يتحدث ستيفن كوفي Stephen R. Covey عن القوة الدائمة

لهذه الرسالة كما يتحدث عن التقدم الذي أحرزته نظريات إدارة الوقت وما وراء هذه الأفكار.

* Thomas J. Peters. "Leadership: Sad Facts and Silver Linings.? "Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

ـ يشير المؤلف في مقالته هذه إلى أن «الحقائق المحزنة» لحياة المدير يمكن أن تتحول إلى فرص للتحدث عن القيم والإقناع. فالطبيعة المتشرذمة ليوم عمل المدير يمكن أن توجد فرصاً متتابعة لمعالجة جزئيات صغيرة من تدفقات الأمور. وهذا التشرذم ذاته هو الذي يتيح للمدير أن يضبط ويختبر ويعيد اختبار الإشارات الاستراتيجية المرسلة إلى الشركة. ويقول بيترز أيضاً إن على القائد أن يكون خبيراً في إحكام سيطرته على هذه العملية ويدفعها بالاتجاه المطلوب.

* Kirsten D. Sandberg. "The Case for Slack: Building "Incubation Time" into Your Week." Harvard Management Update, June 2001.

ـ تسعى الشركات جاهدة لإنقاص زمن الركود وانعدام النشاط في عملياتها. لكن هذه الحماسة في السعي لفرص هزيلة قد أفضت بالعديد من الشركات إلى اقتطاع زمن الركود، أو زمن التفكير، هذا من العمليات الإنسانية أيضاً. وفي زمن يتسم بانضغاط في المواعيد النهائية المحددة للإنتاج ـ وحتى هوامش شديدة الانضغاط ـ كيف يتسنى لك أن تخصص «وقتاً دون عمل» يحتاجه العاملون في الشركة لتوليد استراتيجيات وأفكار تشكل اختراقاً في المعرفة والتقنية؟ في هذه المقالة يناقش مديرون من عالم الواقع وأكاديميون عديدون فوائد ومزايا زمن الركود ويقدمون النصائح حول كيفية إدخال هذه الميزة الجوهرية في الأعمال.

* David Stauffer. "Making Sense of Your Time Bind, and Escaping It." Harvard Management Update, August 1997.

ـ يركـز المؤلف على رسـائل إدارة إلزامـيـة الوقت. فـهـو يسـتـعين بـالبـحـوث الـراهنة في هـذا الشـأن ويحـدد مـعلومـات مـهـمـة لمقـاربة الوقت ووضع الأهداف وبرمجة الوقت.

* Constantine Von Hoffman. "Getting Organized." Harvard Management Update, January, 1998.

ـ بالرغم من عدم وجود منهجية واحدة متميزة لطريقة تنظيم الأعمال إلا أن هذه المقالة تقدم بعض الأساليب المفيدة على الدوام لإدارة الفوضى وعدم التنظيم لديك. وتبين أن المديرون من خلال إدارتهم للمكان وتنظيم برامج عملهم بالتعاون مع الآخرين وتصنيف الأشياء بالطريقة الصحيحة التي تجعلها سهلة التناول، يستطيعون أن يخفضوا مئات الساعات التي كانت تذهب هدراً كل عام وهم يبحثون عن أشياء مفقودة.

الكتب

* Jack D. Ferner. Successful Time Management: A Self-Teaching Guide. New York: John Wiley & Sons, 1995.

ـ يقدم هذا الكتاب عرضاً شاملاً لمبادئ إدارة الوقت، حيث يؤكد المؤلف أن إدارة الوقت عملية تتضمن التحليل والتخطيط والالتزام. يشتمل الكتاب على مراجع وخبرات يمكن الإفادة منها في مواقف يومية على الصعيدين المهني والشخصي تساعد في إنجاح عملية إدارة الوقت.

* Julie Morgenstern. Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule and Your Life. New York: Henry Holt, 2000.

- أولئك الذين يخافون «إدارة الوقت» بسبب شعورهم بالقلق إزاء العيش دون إبداع، أو بسبب ما لديهم من برامج عمل مثقلة سيجدون في هذا الكتاب ما يقنعهم بقدرة المؤلفة مورغنشتيرن على إمكانية توفيق النظام الذي تقدمه بحيث يناسب كل فرد على حدة. لكن الشيء الأكثر أهمية الذي يتعين على القراء أن يفعلوه، كما تؤكد المؤلفة، يتمثل في وضع نظام لإدارة الوقت يكون متلائماً مع الأسلوب الشخصي لكل فرد ـ سواء أكان هذا النظام عفوياً يسهل الخروج عنه أم شديد الصرامة وكبير الفاعلية.

* William Oncken, Jr., Hal Burrows, Kenneth Blanchard. The One Minute Manager Meets the Monkey. Quill 1991.

ـ الرسالة التي يحملها هذا الكتاب تقضي بأن يتولى مرؤوسوك المهام التي يقدرون على فعلها والتي يجب عليهم إنجازها. ثق بهم ودربهم، ولكن لا تتجز المهمة أنت شخصياً.

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

المصادر

لا يسعنا إلا نتقدم بالشكر والتقدير للمصادر التي ساعدت في وضع هذا الموضوع

Elaine Biech, *The Consultant's Quick Start Guide*

Sandy Block, the Clutter Cutter

Beth Chapman, engagement manager, Health Care Consulting Services Group, McKesson Corp.

Elisabeth Choi, equity analyst

Melissa Raffoni, Managing Director, Professional Skills Alliance, Boston, Massachusetts

Michael Rothman, software developer

Peter and Laura Wakeman, owners, Great Harvest Bread Company

Stephen R. Covey, Roger Merrill, and Rebecca R. Merill. *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy.* New York: Simon & Schuster, 1995.

William Oncken, Jr. *Managing Management Time: Who's Got the Monkey?* New York: Prentice Hall Trade, 1987.

Jim Temme. *Productivity Power: 250 Great Ideas for Being More Productive.* Mission, KS: SkillPath Publications, Inc., 1993.

Alex MacKenzie. *The Time Trap.* New York: AMACOM, 1997.

Melissa Raffoni. "Got a Need for Speed? What You Can Learn from Rapid Application Development." *Harvard Management Update*, November 2000.

Melissa Raffoni. "How to Be Sure You're Spending Your Time in the Right Places." *Harvard Management Update*, October 2001.